

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE SOCIOLOGÍA**

**“LA CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL ESTILO  
DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LÍDERES DE LA  
PROVINCIA DEL AZUAY”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE SOCIÓLOGO**

**AUTOR:**

**GUSTAVO ANDRES OCHOA BERNAL**

***CI: 0106609035***

**DIRECTORA:**

**DOLORES CATALINA SUCOZHAÑAY CALLE**

***CI: 0102680709***

**CUENCA-ECUADOR**

**2016**



## RESUMEN

Hoy en día, la necesidad de reflexionar y estudiar los procesos de liderazgo en las organizaciones, se debe a la importancia que adquiere la innovación, eficacia y el mejoramiento de la calidad de los procesos relacionales para la sobrevivencia e impacto de la organización. En este sentido, este estudio buscó analizar el impacto de un proceso de capacitación en liderazgo a líderes de base en la provincia del Azuay. Para esto se aplicó el test MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) al inicio y final del proceso de capacitación, así como entrevistas a los participantes y a las facilitadoras al final de dicha capacitación. Los resultados de la investigación demuestran un incremento estadísticamente significativo de las destrezas y conocimientos de los participantes en liderazgo transformacional tras el proceso de capacitación. La investigación recomienda continuar estos procesos de capacitación en organizaciones y empresas, debido a que demuestran ser efectivas en el incremento de liderazgo transformacional en una población involucrada con procesos de gestión y desarrollo.

Palabras Claves: liderazgo transformacional – modelo de liderazgo de rango total - capacitación – MLQ



## **ABSTRACT**

Nowadays, the need to reflect and study about the processes of leadership in organizations, is due to the importance of innovation, efficiency and the improvement of the quality of relational processes for the survival and impact of the organization. Accordingly, this study seeks to analyze the impact of a leadership training program for leaders at the territorial level of Azuay. For this, the MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) test was applied at the beginning and end of the training program, as well as interviews with the participants and the facilitators at the end of the training. The results showed a statistically significant increase in the skills and knowledge of participants in transformational leadership at the end of the training program. The research recommends these training programs in organizations and companies to continue, as they prove to be effective in increasing transformational leadership in a population involved with management and development processes.

Keywords: transformational leadership – full range leadership model – training - MLQ.



## Índice de Contenido

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
CLÁUSULA DE DERECHO DE AUTOR.....	8
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
Objetivos y Preguntas de investigación.....	16
Objetivos de investigación .....	16
Preguntas de Investigación.....	16
MARCO TEÓRICO .....	18
El liderazgo.....	18
Modelo de liderazgo de rango total .....	19
Liderazgo Transformacional .....	21
Liderazgo Transaccional .....	24
Laissez – Faire .....	26
Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) .....	26
Capacitación e impacto en liderazgo transformacional .....	28
DISEÑO METODOLÓGICO .....	33
Diseño cuantitativo .....	33
Unidad de observación .....	33
Instrumentos de recolección de datos .....	34
Recolección de datos cuantitativos.....	37
Análisis cuantitativo .....	38
Diseño cualitativo .....	43



Unidad de observación .....	43
Instrumento de recolección de datos cualitativos .....	44
Recolección cualitativa .....	45
Análisis cualitativo .....	45
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	47
Descripción de la Unidad de observación .....	47
Análisis de confiabilidad: <i>alfa de cronbach</i> .....	48
Objetivo 1: Identificar el nivel del liderazgo transformacional de los participantes en el inicio del proceso de capacitación .....	51
Objetivo 2: Identificar el nivel del liderazgo transformacional de los participantes al final del proceso de capacitación .....	58
Objetivo 3: Comparar las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional en los participantes, en dos etapas del proceso de capacitación: inicial y final .....	64
Análisis comparativos de los resultados: inicial y final .....	64
Análisis estadístico antes y después: prueba t de student para muestras relacionadas.....	67
Análisis cualitativo para comparar las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional antes y después de la capacitación .....	70
Objetivo 4: Analizar cómo se desarrolló el proceso de capacitación....	78
Desarrollo del proceso de capacitación .....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	84



## Índice de Tablas

Tabla 1 Dimensiones operativizadas del MLQ.....	34
Tabla 2 Prueba de análisis de datos perdidos Tiempo 1 .....	40
Tabla 3 Prueba de análisis de datos perdidos Tiempo 2 .....	40
Tabla 4 Detalle de la unidad de observación .....	48
Tabla 5 Resultados del análisis de confiabilidad: Alfa de Cronbach .....	49
Tabla 6 Promedio de resultados del MLQ por tipos de liderazgo T1 .....	51
Tabla 7 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional T1.....	52
Tabla 8 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sexo T1.....	53
Tabla 9 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sector laboral T1 .....	54
Tabla 10 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por edad agrupada T1.....	57
Tabla 11 Promedio de resultados del MLQ por tipos de liderazgo T2 .....	58
Tabla 12 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional T2....	59
Tabla 13 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sexo .....	60
Tabla 14 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sector laboral .....	61
Tabla 15 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por edad agrupada.....	62
Tabla 16 Comparación del promedio de los resultados del MLQ por tipos de liderazgo .....	64
Tabla 17 Comparación del promedio de liderazgo transformacional por dimensión .....	66
Tabla 18 Resultados de la prueba t para muestras relacionadas .....	68



## Índice de Anexos

ANEXO 1 .....	89
ANEXO 2 .....	94
ANEXO 3 .....	95
ANEXO 4 .....	96
ANEXO 5 .....	97



### CLÁUSULA DE DERECHO DE AUTOR

Gustavo Andrés Ochoa Bernal autor de la tesis “La capacitación en liderazgo y su impacto en el estilo de liderazgo transformacional en líderes de la provincia del Azuay”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Sociólogo. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor

Cuenca, 4 de Diciembre de 2016

Gustavo Andrés Ochoa Bernal

C.I: 010660903-5





### CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Gustavo Andrés Ochoa Bernal, autor de la tesis "La capacitación en liderazgo y su impacto en el estilo de liderazgo transformacional en líderes de la provincia del Azuay", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 4 de Diciembre de 2016

Gustavo Andrés Ochoa Bernal

C.I: 010660903-5



## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes

El ritmo de cambio que atraviesan las organizaciones hoy en día, sugieren modelos de liderazgo más adaptativos y flexibles (Bass B. , Avolio, Jung, & Berson, 2003). La eficacia, la innovación y el mejoramiento de la calidad de los procesos relacionales dentro de un grupo, por mencionar algunos, son temas que las nuevas corrientes de liderazgo han investigado en los modelos de gestión y administración de organizaciones en el mundo (Uhl-Bien, Marion, & Mckelvey, 2007). Los líderes adaptativos trabajan con sus seguidores para generar soluciones creativas a problemas complejos, al tiempo que los preparan para manejar una amplia gama de responsabilidades de liderazgo (Bennis, 2001).

Dado la complejidad de dichos comportamientos y relaciones organizacionales, los individuos muchas veces muestran distintas actitudes y conductas que combinan diversos estilos de liderazgo (Torres & Ortiz, 2006). El modelo de liderazgo de rango total, es un ejemplo de estos modelos (Bass y Avolio, 1990; Avolio y Bass, 2000). El modelo de liderazgo de rango total se compone de cualidades y destrezas del liderazgo transaccional y transformacional con el objetivo de abarcar una amplia gama de contextos y necesidades para la satisfacción de los individuos y del grupo (Torres Mendoza & Ortiz Riaga, 2006).

El reconocimiento de la existencia del liderazgo transformacional ha fortalecido la comprensión para explicar las razones por las que ciertos líderes obtienen efectos inusuales en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010). El liderazgo transformacional ha sido definido como un desempeño superior en liderazgo, el cual se produce cuando los líderes elevan el interés de sus seguidores, generan conciencia y aceptación de los propósitos y misión



del grupo, e incentivan a sus seguidores a ir más allá de sus propios intereses por el bien del grupo (Kelloway, Barling, & Helleur, 2000).

De esta manera, realizar un estudio sobre los procesos de capacitación en liderazgo, enmarcados desde una perspectiva de liderazgo transformacional, nos permite hacer un análisis evaluativo de la eficacia del proceso de capacitación y su impacto en el estilo de liderazgo de los participantes capacitados para poder identificar fortalezas y debilidades, y que nos proporcione insumos que permitan perfeccionar a futuro procesos de capacitación de liderazgo que apunten a la optimización, efectividad y dinámica adaptativas.

### **Descripción del Problema**

Tanto las organizaciones sociales y empresas privadas de producción o gestión social, como los organismos públicos gubernamentales, adquieren interés en el estudio de los procesos de gestión y liderazgo con el propósito de lograr adaptarse a los rápidos, impredecibles y complejos cambios del entorno (Contreras & Barbosa, 2013). Este interés se debe al reconocimiento de que las teorías convencionales de liderazgo están basadas en paradigmas burocráticos que no están dando resultados eficaces (Uhl-Bien, 2007) y son limitadas dentro del contexto de los procesos sociales actuales. Los sistemas administrativos y de gobernanza se encuentran estancados en una era industrial basada en una economía enfocada en la producción material, por lo tanto, nos encontramos en el medio de una nueva era económica orientada hacia el conocimiento, en que las organizaciones de este siglo se enfrentan a un panorama con requerimientos complejos, impulsados principalmente por la interdependencia global y el desarrollo tecnológico. (Uhl-Bien, Marion, & Mckelvey, 2007)

En consecuencia a estos cambios, se está debatiendo en gran medida acerca de los desafíos que enfrentan las organizaciones en un mundo en



transición (Uhl-Bien, Marion, & Mckelvey, 2007). Es natural, por lo tanto, que varios esfuerzos por parte de las organizaciones públicas y privadas se orienten al estudio, capacitación, y evaluación de la eficacia de sus procesos administrativos, de gestión y liderazgo.

La posibilidad de abordar la evaluación del liderazgo de una manera empírica, con herramientas que permitan medirlo adecuadamente, es uno de los grandes avances dentro de la literatura de gestión y liderazgo. El paradigma del liderazgo transformacional ha sido uno de los más importantes de los últimos años en este tema (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

El liderazgo transformacional ha obtenido un respaldo extraordinario en distintos tipos de ocupaciones y puestos de trabajo. Estudios revelan que equipos dirigidos por individuos con características de liderazgo transformacional, producen artículos con mayor calidad, generan mayor confianza en su capacidad y destreza para ser creativos en sus ocupaciones y tareas y presentan niveles más elevados de desempeño organizacional, grupal e individual. Asimismo, el liderazgo transformacional tiene la posibilidad de ser más efectivo en un espacio donde los líderes puedan relacionarse directamente con la base de la organización y tomar decisiones (Robbins & Timothy, 2013).

Si bien el liderazgo tradicionalmente ha sido visto como una cualidad inherente en la personalidad, actualmente es considerada una capacidad que puede ser adquirida a través de procesos de formación. En este sentido, varios autores en sus estudios, (Sogunro, 1997; Duygulu & Kublay, 2010; Brown & May 2012) indican que los procesos de capacitación en liderazgo han tenido impactos positivos en los participantes, incrementando significativamente sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en su desempeño como líderes y por tanto, en el desempeño de empresas y organizaciones.



Es importante y necesario entonces, la realización de un análisis del impacto de procesos referentes a la capacitación y formación en liderazgo transformacional, que apunten al mejoramiento de la experiencia y la producción del conocimiento e innovación para la adaptación y supervivencia de la organización (Uhl-Bien, Marion, & Mckelvey, 2007).

Para estudiar estos procesos se tomó como caso de estudio: el “Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa, a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas” que será ejecutado por el Programa de Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES) de la Universidad de Cuenca en colaboración con el Centro de Formación Ciudadana de la Prefectura del Azuay.

### **Justificación**

Es importante observar que, respecto al tema de liderazgo, a partir de los años 90, ha existido una tendencia a dejar atrás los modelos técnicos, jerárquicos y racionales, para poner énfasis en aspectos culturales, morales, simbólicos. De esta manera, el surgimiento de teorías como el liderazgo transformacional, no solo es una concepción originada al ámbito empresarial sino que es posible trasladarla al ámbito educativo (Salazar, 2006) y organizacional. Dentro de este terreno educativo y organizacional, se encuentran los procesos de capacitación, de gestión, y evaluación, que han sido temas de interés especialmente por parte de las organizaciones públicas y privadas que apuntan hacia la eficacia del impacto de sus objetivos.

Actualmente, varias investigaciones han estudiado correlaciones significativas entre la presencia del liderazgo transformacional y el funcionamiento en las organizaciones (Barling, Weber, & Kelloway, 1996). Los niveles más altos de liderazgo transformacional se asocian positivamente con el compromiso organizacional de sus seguidores



(Barling, Weber, & Kelloway, 1996). De esta manera, se ha establecido definitivamente la existencia de una correlación entre los comportamientos transformacionales y los resultados deseados por la organización, sin embargo, el grado en que estos comportamientos pueden ser enseñados e implementados para el beneficio de la organización, no se han investigado a profundidad (Brown & May, 2012). Más aún, muy pocos estudios se han realizado en Latinoamérica.

Por esta razón, resultó apremiante estudiar el impacto de un proceso de formación en liderazgo en el Azuay, identificar los conocimientos y destrezas adquiridos durante el proceso, y en especial, la contribución en el aprendizaje sobre el desarrollo en la literatura del liderazgo.

Para esta investigación, se estudió el: “Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa, a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas”, cuyo objetivo fue: “activar procesos ciudadanos que permitan incidir en el desarrollo personal y colectivo a través de la transferencia sistemática de herramientas técnicas, conceptuales y metodológicas de alta calidad e impacto”. Dicho contenido, proporcionó las características suficientes y la coyuntura adecuada para cumplimiento del objetivo en esta investigación.

El proceso de capacitación fue impulsado por el Centro de Formación Ciudadana de la Prefectura del Azuay en colaboración con el Programa de Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES) de la Universidad de Cuenca. Tal involucramiento proveyó de un realce contextual, en lo referente a la realidad sobre los procesos institucionales y sus relaciones organizacionales.



### **Descripción del contexto en el que se desarrolla la investigación**

La investigación se realiza en el proyecto denominado: Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa, a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas; el cual surgió como resultado de la colaboración entre dos entidades públicas: la Prefectura del Azuay, como entidad contratante, y el Programa Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES) de la Universidad de Cuenca, como entidad ejecutora.

El proceso de capacitación inició con 86 participantes y finalizó con 46, dirigido principalmente a representantes de organizaciones comunitarias, asociaciones o de los GAD, suscritos bajo una carta de acuerdo compromiso para la regularización y réplica del proceso.

El proyecto tuvo lugar en la provincia del Azuay en la ciudad de Cuenca, y cuyos talleres prácticos se realizaron en diversos cantones y comunidades de dicha provincia. El programa de capacitación dio inicio en el mes de junio de 2015 y finalizó en octubre del mismo año, dando una duración total de ejecución de 5 meses.

El proceso de formación se constituyó de cinco módulos y dos prácticas realizados en modalidad taller. Los cinco módulos que se ofrecieron en el programa fueron:

- Procesos de innovación en la comunicación y aprendizaje social.
- Formación como agente de cambio
- Liderazgo transformacional
- Facilitación de procesos (desarrollado en tres partes)
- Planificación estratégica

Dicho contenido fue operativizado por un equipo técnico-académico asumiendo el rol de facilitador. Al iniciar el proceso, previo al primer módulo, se aplicó el cuestionario MLQ a los participantes dentro de las



aulas de la Universidad de Cuenca asignadas para el proyecto, con la finalidad de establecer la primera medición de los conocimientos y destrezas de los participantes en liderazgo transformacional.

## **Objetivos y Preguntas de investigación**

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar el impacto del proceso de capacitación en el desarrollo de liderazgo transformacional en los participantes.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel del liderazgo transformacional de los participantes en al inicio del proceso.
- Identificar el nivel del liderazgo transformacional de los participantes al final del proceso.
- Comparar las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional en los participantes, en dos etapas del proceso de capacitación: inicial y final.
- Analizar cómo se desarrolló el proceso de capacitación

#### **Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es el impacto del proceso de capacitación en el desarrollo de liderazgo transformacional en los participantes?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional al inicio del proceso de capacitación?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional al final del proceso de capacitación?





- ¿Qué diferencias identificamos en las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional al inicio y al final del proceso de capacitación?
- ¿Cómo fue el proceso de capacitación (metodología, contenidos)?



## MARCO TEÓRICO

El marco conceptual de esta investigación se basa por un lado, en el modelo de liderazgo de rango total, cuya amplitud teórica abarca varios contextos y necesidades en el que aparecen distintos tipos liderazgo - transformacional, transaccional y laissez-faire - para la satisfacción de logros individuales y de grupo. Por otro lado, se basa en la revisión de otras investigaciones en lo referente a la capacitación en liderazgo. Tal enfoque, permite reconocer la manera en que estos procesos son estudiados y evaluados, e identificar el impacto en los individuos que participan de dichos procesos.

### El liderazgo

El liderazgo, en términos generales, es definido como la habilidad, destreza o capacidad para influir en un grupo y guiarlo hacia un objetivo o un conjunto de metas (Robbins & Timothy, 2013). Esta influencia se puede dar en un contexto formal, es decir, mediante una jerarquía administrativa en una organización, sin embargo, esto no garantiza su eficacia. Los líderes pueden aparecer y brotar desde el interior de un grupo, independientemente de la estructura formal de la organización. El liderazgo no necesariamente, es otorgado (Robbins & Timothy, 2013).

Modelos de liderazgo tradicionales tales como: el modelo de rasgos, el modelo conductual y el modelo de contingencias, si bien han aportado a la comprensión de las dinámicas de liderazgo, sus explicaciones han sido limitadas y no satisfactorias (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010); especialmente en lo referente a la efectividad de dichos modelos (Silva, 2010). Si bien el modelo de rasgos ha provisto de conocimiento para el



acercamiento a la dimensión carismática de los líderes, su alcance es limitado en el reconocimiento de la complejidad de las dinámicas sistémicas organizacionales (Yulk, 2008). Al percibir el cambio organizacional como un sistema complejo, se ha tratado de configurar de un estilo de liderazgo que esté orientado hacia una nueva perspectiva que promueva el desarrollo de competencias para la adaptación de la organización (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010). Barling y Weber (1996) consideran que el liderazgo transformacional resulta adecuado para la adaptación de dichos cambios, cuya teoría está generando un nivel cada vez mayor de interés conceptual y empírico.

### **Modelo de liderazgo de rango total**

El modelo de liderazgo de rango total de Bass y Avolio (1994) surge como resultado de la especificación conceptual, pero complementaria, entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Esta distinción en un principio fue considerada como opuesta, donde Burns (1978), ve al liderazgo transaccional como una relación de intercambio entre líderes y seguidores donde estos reciben un valor o recompensa a cambio de su trabajo, y por otro lado, indica que el liderazgo transformacional va a estimular la conciencia de los seguidores generando un compromiso para alcanzar las metas de la organización, y dejando de lado intereses personales para orientarse hacia un interés colectivo. De esta manera, Torres & Ortiz (2006), afirma que Bass (1985), percibe en el liderazgo transformacional una herramienta que habilita una estrecha vinculación con las necesidades humanas, más particularmente con las de crecimiento y dominio personal.

A partir de esta discusión, Bass y Avolio (1994) profundizan más sobre aquello y argumentan que un líder puede presentar diferentes patrones de



liderazgo de acuerdo a las circunstancias que existan. Esta combinación de estilos de liderazgo van a constituir el Modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership), donde se incluyen componentes de liderazgo transformacional y transaccional para conformar una unidad analítica que integre la satisfacción de necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra para los objetivos compartidos y la eficacia de la organización (Torres Mendoza & Ortiz Riaga, 2006).

El modelo de liderazgo de rango total, se constituye de un conjunto de variables que se categorizan en tres tipos de liderazgo: laissez faire, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. La medición de estos tres tipos de liderazgo se han realizado a través del cuestionario de liderazgo multifactorial (Multifactorial Leadership Questionnaire) (Silva, 2010).

Según Silva (2010), citando a Bass y Avolio (1994), el perfil óptimo de liderazgo incluye una mínima frecuencia de laissez faire y un gradual incremento de la frecuencia de las variables transaccionales para llegar a una elevada frecuencia de las variables transformacionales. En este sentido, Robbins & Timothy (2013) afirman que el liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, ocasionando niveles superiores de desempeño y esfuerzo en los seguidores. Por otro lado, agregan que esta dinámica no ocurre a la inversa; un líder transaccional que no obtenga cualidades transformacionales, llegará únicamente a un nivel promedio de liderazgo, por lo tanto, un líder eficaz presenta características tanto transaccionales como transformacionales.

A continuación se describen cada uno de estos estilos.



## Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional, se define como un rendimiento superior de liderazgo que se produce cuando los líderes amplían y elevan el interés de sus seguidores, cuando generan el conocimiento y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando despiertan a sus seguidores a mirar más allá de sus propios intereses por el bien del grupo (Kelloway, Barling, & Helleur, 2000).

Se puede entender mejor al liderazgo transformacional con la revisión de cinco dimensiones transformacionales que la componen: *Influencia idealizada como atributo*, *Influencia idealizada como comportamiento*, *Motivación inspiracional*, *Estimulación intelectual* y *Consideración individual*.

Influencia Idealizada como Atributo: se refiere a la influencia del líder para inspirar confianza, orgullo, respeto y un fuerte sentido de pertenencia, al ser visto por sus seguidores como modelo a seguir (Silva, 2010).

Influencia Idealizada como Comportamiento: transmite todos aquellos valores morales y éticos en coherencia con sus acciones, y promueve la importancia de la misión colectiva (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).

Motivación inspiracional: se basa en la comunicación de una visión del futuro despejada, clara, deseable y significativa, con el objetivo de involucrar y comprometer a sus seguidores con los objetivos compartidos a través de entusiasmo y optimismo, y de esta manera, motivarlos para lograr un mayor desempeño (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).

Estimulación Intelectual: hace referencia al impulso y potenciación de innovación y creatividad que pueda dar un líder a sus seguidores, mediante el cuestionamiento de supuestos y resolución de problemas (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).



Consideración Individual: representa la forma en la que el líder se relaciona con sus seguidores, esta forma se da de manera individualizada, única y particular, e incluye el cuidado, empatía y escucha activa, con el fin de identificar necesidades específicas de apoyo y desarrollo (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).

De esta manera todas estas cuatro dimensiones dan como resultado un esfuerzo adicional en el trabajo, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor eficacia organizacional, y más adaptabilidad de la organización (Robbins & Timothy, 2013).

Los líderes transformacionales son más efectivos debido a su aumento de creatividad, y de igual modo alientan a sus seguidores a ser más creativos. Las compañías y empresas que cuentan con este tipo de liderazgo, presentan una mayor descentralización de la responsabilidad, sus líderes son más propensos a correr riesgos y sus planes se proyectan a largo plazo, fomentando de esta manera, un espíritu corporativo (Robbins & Timothy, 2013).

Asimismo, el líder transformacional se empeña en reconocer y fortalecer a los miembros de la organización y conduce a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, puesto que no gestiona únicamente las estructuras sino que contribuye al cambio en la cultura de la organización (Salazar, 2006).

El ambiente óptimo para el desarrollo del liderazgo transformacional se da cuando los líderes se adaptan para hacer frente a la dinámica compleja que desafía a las organizaciones actuales, así como a los requerimientos del entorno para la supervivencia de la organización (Torres & Ortiz, 2006).

Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, (2013) argumentan que el liderazgo transformacional es probablemente el concepto de liderazgo más



estudiado hasta la fecha, y está estrechamente relacionado con los resultados deseados, tanto individuales como grupales, es decir, satisfacción laboral y rendimiento del equipo, respectivamente. Al destacar la importancia del liderazgo transformacional en un nivel individual y de equipo, los autores sugieren que las organizaciones introduzcan enfoques de capacitación que aborden el comportamiento del líder transformacional en dichos niveles, con el fin de proporcionar conocimientos y habilidades necesarios para el rendimiento organizacional, de igual modo, afirman que el liderazgo transformacional debe considerarse en la contratación, promoción y capacitación de líderes en los contextos académicos.

Por otro lado, los autores señalan la importancia que tiene el liderazgo transformacional para influir positivamente en la confianza entre los miembros del equipo, y de este modo fomentar un ambiente abierto de discusión e intercambio entre los seguidores individuales, así como los que trabajan en equipo.

En lo referente a las diferencias de género en liderazgo transformacional, Carless (1998) aborda este tema desde una perspectiva de género señalando que las mujeres desarrollan un estilo de liderazgo femenino caracterizado por el cuidado y el sustento, y que por otro lado, los hombres adoptan un estilo masculino de liderazgo dominante y orientado a tareas. La autora explica que un modelo femenino de liderazgo se aproxima más a los comportamientos pertenecientes al liderazgo transformacional, tales como; toma de decisiones participativas, colaboración y relaciones interpersonales de calidad entre el líder y su seguidor. Por esta razón, la autora sostiene que hombres y mujeres difieren en los comportamientos de liderazgo transformacional.

De manera similar Eagly, Johannesen, y Van Engen (2003), realizaron un estudio en el cual afirman que las mujeres líderes presentan



comportamientos transformacionales de una manera más marcada que los líderes hombres; de igual modo, las mujeres muestran un nivel más alto de liderazgo transaccional, particularmente en la dimensión de *reconocimiento contingente*. Por otro lado, las autoras sostienen que los hombres tienen mayor probabilidad de manifestar otras dimensiones tales como, *administración por excepción activa*, *administración por excepción pasiva* y *laissez-faire*.

### **Liderazgo Transaccional**

La base del liderazgo transaccional es el intercambio, la relación costo-beneficio (Bass, 1999). De esta manera, el líder concede premios o incentivos a sus seguidores a cambio de su desempeño y lealtad. Establece objetivos claros y las tareas necesarias para alcanzar tales resultados. Este estilo de liderazgo integra dos dimensiones.

Reconocimiento Contingente: La recompensa que otorga el líder, está condicionada al cumplimiento de requerimientos y responsabilidades del seguidor donde se pueden negociar y establecer acuerdos, bien sea para recibir un premio o para evitar una sanción que se fije por contrato (Silva, 2010); (Robbins & Timothy, 2013); (Torres & Ortiz, 2006).

Administración por Excepción Activa: Un líder activo por excepción concentra su atención a problemas o desviaciones de las reglas o estándares, monitoreando activamente, y emprendiendo acciones correctivas (Silva, 2010); (Robbins & Timothy, 2013); (Torres & Ortiz, 2006).

Contreras & Barbosa (2013) afirman que el líder transaccional se ubica dentro de un modelo tradicional del cambio organizacional, donde los líderes planifican y generan estrategias rígidas para la consecución del





resultado esperado. De esta manera, los autores mencionan que el cambio está enfocado en el mejoramiento de la eficiencia, la reducción máxima del riesgo, y el refuerzo de la conducta a través de recompensas o reconocimientos a los seguidores cuando se han alcanzado las metas pre-establecidas por el líder; este último, es una característica fundamental del liderazgo transaccional. Por lo tanto, la relación líder-seguidor en este tipo de liderazgo, conlleva un intercambio explícito o una negociación implícita entre ambas partes.

Los autores agregan que esta forma de asumir el cambio en la organización puede producir resultados deficientes en el marco de la coyuntura actual, en tanto presenta un panorama fragmentado de la organización, y no reconoce todos los factores que se involucran en el cambio. Por otro lado, la motivación que reciben los seguidores viene dada principalmente por la relación que establece la posición dentro de la organización, es decir, jefes a subordinados; por tanto, los comportamientos se basan en la designación de tareas, y según los resultados obtenidos, serán premiados o castigados.

Sin embargo, corresponde aclarar que los comportamientos del liderazgo transaccional y transformacional no resultan ser mutuamente excluyentes, existen casos en que estos pueden presentarse paralelamente en la vida cotidiana, sin afectar un estilo de liderazgo específico (Contreras & Barbosa, 2013). De hecho, estudios de Molero, Recio, y Cuadrado (2010) afirman que el liderazgo transformacional mantiene una fuerte asociación con el liderazgo transaccional, en especial con la dimensión de *recompensa contingente*.

En este sentido, Torres & Ortiz (2006) sostienen que el liderazgo transaccional puede ser útil cuando, por un lado, la organización no atraviesa por una modificación brusca del entorno, los requerimientos organizacionales se mantienen estables, la dinámica y complejidad con el



medio no requiere de adaptación; y por otro lado, cuando los seguidores gozan de buen entrenamiento, disfrutan de su trabajo, buena remuneración, y cuando el clima organizacional promueve la independencia, el autocontrol y la equidad.

### **Laissez – Faire**

Este tipo de liderazgo asimismo se compone de dos dimensiones:

Laissez – Faire, son palabras en francés que significa: dejar - hacer. Bass y Avolio (2000) lo definen como un modelo de “no – liderazgo”. En este estilo, el líder evade toda responsabilidad de supervisión, evita tomar decisiones, no establece objetivos claros, no interviene en actividades colectivas y permite a los demás hacer lo que ellos crean conveniente (Silva, 2010; Torres Mendoza & Ortiz Riaga, 2006).

Administración por Excepción Pasiva: Un líder interviene solo cuando los estándares no han sido alcanzados o bien cuando el error ya se ha cometido. Este líder tiende hacia el laissez-faire (Silva, 2010; Robbins & Timothy, 2013; Torres & Ortiz, 2006).

Como se observa, este tipo de liderazgo es el más pasivo, muestra tardanza, ausencia e indiferencia. Un individuo que manifieste las características laissez-faire, en realidad, no es considerado un líder. Su ofrecimiento es bastante limitado en términos de dirección y soporte.

### **Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)**

Como se dijo anteriormente, cada uno de los tres estilos o tipos de liderazgo con sus respectivas dimensiones o características que las



componen, forman una unidad analítica que constituye el modelo de liderazgo de rango total. Este modelo, con toda su amplitud teórica, puede ser evaluado y medido a través de una herramienta denominada: Cuestionario Multifactorial de liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Esta herramienta desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio (1995, 2000, 2004), permite medir el liderazgo a partir de distintos contextos y dinámicas individuales y colectivas, y determinar el grado en que estos líderes muestran cada una de las características de cada estilo de liderazgo en su desenvolvimiento cotidiano. Y así también, permite analizar el grado en que los seguidores se muestran satisfechos con la eficacia y desempeño del líder.

El *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), ha sido considerada una de las herramientas más utilizadas para evaluar el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones en las últimas dos décadas (Avolio y Bass, 2004). Probablemente el aporte más significativo de Bass y sus colaboradores es haber cristalizado su teoría en un cuestionario con la capacidad de medir y evaluar los tipos de liderazgo que componen el modelo de liderazgo de rango total, en especial el liderazgo transformacional (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

Una búsqueda realizada en la base de datos de artículos sobre literatura en el campo de la psicología, (PsycINFO), reveló un total de 182 investigaciones, entre reseñas y tesis doctorales, que aplicaron el cuestionario MLQ en sus investigaciones desde su publicación inicial en 1985 (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

Durante sus décadas de existencia, el MLQ ha presentado diversos cambios y versiones. Seguidamente de varias aplicaciones y pruebas en distintos ámbitos de la sociedad, y a partir de diversas reflexiones, críticas recibidas y nuevas aportaciones teóricas, en 1995, Bass y Avolio modificaron el cuestionario estructurando lo que hasta el momento



constituye la última versión denominada: MLQ-5X (*short form*) (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

Muenjohn y Armstrong, (2008) justamente sometieron a pruebas y análisis rigurosos al MLQ-5X, mediante un Análisis Factorial Confirmatorio. Los resultados indicaron que el cuestionario tuvo éxito en captar adecuadamente las dimensiones del modelo de liderazgo de rango completo, y por tanto del liderazgo transformacional. Los autores concluyen que su estudio debería proporcionar confianza a los investigadores en el uso del MLQ-5X, para medir los nueve factores de liderazgo que representan las conductas transformacionales, transaccionales y laissez-faire.

En resumen, Avolio & Bass (2004) manifiestan que el MLQ ha sido ampliamente investigado y muestra pruebas sólidas de validez. Por lo tanto, es considerado un instrumento muy eficaz para medir el liderazgo transformacional, utilizado en miles de programas de investigación. Además, un estudio realizado por Antonakis (2003), confirma la estabilidad del cuestionario en situaciones homogéneas, incrementando el puntaje de fiabilidad para las subescalas del MLQ.

### **Capacitación e impacto en liderazgo transformacional**

En este punto es necesario revisar el aporte de otras investigaciones en lo referente a la capacitación en liderazgo transformacional, así como el impacto que posee este estilo de liderazgo en distintos grupos de personas en diversas partes del mundo.

Históricamente, el liderazgo ha sido conferido a personas con logros de alto nivel, sin embargo en la actualidad es considerado una habilidad, la



cual puede ser adquirida a través de la educación (Feldman & Greenberg 2005; Duygulu & Kublay, 2010).

De acuerdo con esta postura, la capacitación y formación en liderazgo se ha fortalecido en instituciones educativas, especialmente en aquellas que capacitan para puestos ocupacionales en gestión y gerencia. No obstante, estudios como el de Taylor, Barrick, & Harrell, (1994) han demostrado que estos programas no logran preparar adecuadamente a estudiantes para la gestión práctica del liderazgo, especialmente en su relación con la gente. A partir de estas observaciones, se han incrementado programas adicionales de capacitación en liderazgo alrededor del mundo (Duygulu & Kublay, 2010).

Duygulu & Kublay (2010) justamente realizaron un estudio en Turquía donde su objetivo fue evaluar el impacto de un programa de capacitación en liderazgo transformacional en unidades de enfermería de un hospital. Luego que 14 meses de observación, los resultados señalaron que las prácticas de liderazgo estimaron un incremento estadísticamente significativo, tras la implementación del programa. Además, encontraron que no existieron diferencias entre grupos de edad, el puesto de trabajo, ni el tiempo que llevan en su labor. Los autores en sus conclusiones recomiendan la necesidad de desarrollar programas similares para enriquecer las habilidades en liderazgo de las unidades de enfermería, y convertirlo en necesario e imperativo para las enfermeras asignadas en este cargo.

Otro estudio realizado en Canadá por Sogunro, (1997) examinó el impacto de un programa capacitación en liderazgo en los participantes durante un período de 19 años. Se combinaron técnicas de investigación tanto cualitativa como cuantitativa. El estudio demostró que los participantes percibieron un incremento en sus conocimientos, habilidades y actitudes en torno al liderazgo, en una comparación antes y después del



taller de capacitación. En sus evaluaciones los participantes demostraron identificar 47 destrezas y habilidades de liderazgo, lo que vendría a ser 20 más que en lo identificado previo a la capacitación. De igual forma, los estudios realizados en relación a los cambios en el comportamiento dentro de sus trabajos, han demostrado que de 33 habilidades o competencias de liderazgo evaluadas a través de un cuestionario de seguimiento, los participantes han alcanzado un mejoramiento promedio significativo en dichas habilidades; lo que el autor considera un resultado satisfactorio.

Abrell, Rowold, Weibler, y Moenninghoff (2011), realizaron un estudio de un programa de capacitación en liderazgo transformacional en Alemania, a 25 líderes que participaron del programa. Se evaluó el impacto de la capacitación en períodos de tres, seis, nueve, y doce meses. Los resultados revelaron que en seis meses el liderazgo transformacional aumentó luego de la capacitación; los autores agregan que tras los nueve y doce meses, los participantes continuaron aumentando su nivel de liderazgo transformacional.

En otro estudio realizado por Hassan, Fuwad, & Rauf (2010), se investigó el impacto de un proyecto de capacitación en liderazgo transformacional a los directivos de una compañía en cuidado de salud. Tras un año de duración del programa, los resultados mostraron que los directivos incrementaron significativamente su destrezas en liderazgo transformacional, por otro lado, los autores encontraron que existe un efecto positivo entre la capacitación a los directivos con la satisfacción y motivación de los seguidores.

Otro estudio realizado por Brown & May (2012), examinó hasta qué punto se puede confirmar una correlación positiva entre el liderazgo transformacional, los resultados en las organizaciones y la productividad en una industria manufacturera. Los análisis indicaron que en una



evaluación previa a un programa de capacitación se observó una relación positiva entre los comportamientos de liderazgo transformacionales, medidas afectivas y productividad organizacional. Consecuentemente, tras un año de entrenamiento en el programa de capacitación, se observó que los comportamientos de recompensa contingente (dimensión perteneciente al liderazgo transaccional), y liderazgo transformacional, aumentaron significativamente. De igual forma, la productividad y la satisfacción en el trabajo.

En otro estudio realizado en Caracas, Venezuela, Ramírez & Sgambatti (2008) analizaron la presencia de liderazgo transformacional y transaccional en una muestra de 300 trabajadores profesionales estudiantes de postgrado en administración empresarial. Tras la aplicación del MLQ encontraron que el liderazgo transformacional es el más utilizado, específicamente las dimensiones *motivación inspiracional*, *influencia idealizada por comportamiento* y *consideración individual*. Por otro lado, afirman que los hombres son más propensos que las mujeres a emplear Laissez-faire, especialmente la dimensión de *administración por excepción pasiva*.

Adicional a esto, los autores encontraron diferencias entre sexo, donde los hombres mostraron valores superiores en liderazgo transformacional en cada una de sus dimensiones, sin embargo, afirman que esta diferencia no fue estadísticamente significativa.

Por otro lado, los autores observaron que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional incrementaron con la edad del encuestado, es decir, a mayor edad, mayores valores en los estilos de liderazgo mencionados. Si bien los autores explican que esta diferencia tampoco fue estadísticamente significativa, sí sostienen que estos resultados se corresponden con lo reportado por Eagly, Johannesen y Engen (2003) quienes observaron que los encuestados más jóvenes



presentaban menos características transformacionales que los más adultos. De igual manera, Oshagbemi (2004) sostiene que los gerentes jóvenes presentan diferencias en los perfiles de liderazgo transformacional en comparación con los gerentes mayores; encontrando diferencias significativas, específicamente en las dimensiones de *influencia idealizada*.

En otro estudio, Pedraja, Rodríguez, Delgado, & Rodríguez (2006), examinaron la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire sobre el desempeño en pequeñas empresas en una muestra de 96 gerentes de pequeñas empresas del norte de Chile. Los resultados indican que el estilo de liderazgo transformacional se presenta en un grado más bajo que el liderazgo transaccional en las empresas en estudio. El estilo laissez faire se muestra como el menos frecuente. Por otro lado, en lo referente a la eficacia de las pequeñas empresas analizadas, se observa que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo, mientras que el liderazgo transaccional y laissez faire tienen un impacto negativo.





## **DISEÑO METODOLÓGICO**

En el diseño de esta investigación se usaron tanto el enfoque cuantitativo y cualitativo.

### **Diseño cuantitativo**

Se estableció un diseño cuantitativo no experimental, ya que no se manipularon ninguna de las variables a analizar, es decir, se observaron los sujetos de estudio tal y como se dieron en su contexto natural (Hernandez, 2010). Además, la investigación contiene un diseño de antes y después, ya que se aplicó el test MLQ al inicio y al final del proceso de capacitación para analizar el impacto de la capacitación.

Por otro lado, el nivel de investigación de este estudio fue correlacional. Ya que se consideró explicar la relación entre dos variables. (1) El proceso de capacitación por parte de los facilitadores, y su impacto en (2) la adquisición de conocimiento y las destrezas en liderazgo transformacional en el líder capacitado.

### **Unidad de observación**

La unidad de observación se compuso de la población de participantes del proyecto que permanecieron a lo largo de todo el proceso de capacitación. El programa inició con 86 participantes, no obstante, algunos fueron desertando al transcurrir los módulos y talleres, lo que hizo imposible emparejar sus resultados al final del programa. Por esta razón, únicamente fue posible trabajar con una población pareada de 46 participantes, donde el 47,8% fueron hombres, y el 52,2% mujeres. Su edad, osciló en un rango que va desde los 16 hasta los 58 años. Por otro lado, la mayoría de los participantes fueron representantes de



organizaciones comunitarias, públicas y privadas; miembros asociaciones de diversa índole; y funcionarios de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Azuay.

### **Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos cuantitativos fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

El MLQ mide el liderazgo transformacional a partir de 5 sub-escalas, el liderazgo transaccional a partir de 2 sub-escalas, el laissez-faire igualmente a partir de 2 sub-escalas, y las variables de resultados complementarios a través de 3 escalas (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra). Esta herramienta suma un total de 45 ítems que siguen una escala de Likert de graduación de frecuencias. El MLQ, además, ha sido sometido a evaluaciones psicométricas, comprobando validez y confiabilidad apropiadas (Silva, 2010).

El cuestionario MLQ operativiza cada una de estas dimensiones o sub-escalas en cuatro enunciados, dando un total de 36 preguntas o ítems para la medición de los tres estilos de liderazgo. Las 9 preguntas restantes se consideran variables de resultados complementarios, las cuales no son tomadas en cuenta para este análisis.

Tabla 1 Dimensiones operativizadas del MLQ

Dimensiones / Sub-escalas	Preguntas / Ítems



Influencia Idealizada como Atributo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo.</li><li>• Abandono mis intereses personales por el bien del grupo.</li><li>• Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí.</li><li>• Demuestro un sentido de poder y confianza.</li></ul>
Influencia Idealizada como Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes.</li><li>• Resalto la importancia de tener un fuerte sentido de propósito</li><li>• Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas.</li><li>• Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión.</li></ul>
Motivación Inspiracional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hablo con optimismo acerca del futuro.</li><li>• Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.</li><li>• Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro.</li><li>• Expreso confianza en que las metas serán logradas.</li></ul>
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reviso críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.</li><li>• Busco puntos de vista diferentes al solucionar problemas.</li><li>• Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.</li><li>• Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas.</li></ul>



Consideración Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedico tiempo a enseñar y entrenar.</li> <li>• Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.</li> <li>• Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí.</li> <li>• Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes.</li> </ul>
Recompensa Contingente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.</li> <li>• Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño.</li> <li>• Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.</li> <li>• Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas.</li> </ul>
Dirección por excepción activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas.</li> <li>• Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas.</li> <li>• Llevo cuenta de todos los errores.</li> <li>• Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas.</li> </ul>
Dirección por excepción pasiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No interfiero hasta que los problemas se tornan serios.</li> <li>• Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está dañado, no lo arregle".</li><li>• Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas.</li></ul>
Laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.</li><li>• A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.</li><li>• Evito tomar decisiones.</li><li>• Tardo en responder a preguntas urgentes.</li></ul>

(Ver el cuestionario MLQ completo en el anexo 1)

### **Recolección de datos cuantitativos**

El MLQ fue aplicado en dos momentos; al inicio y al final de la capacitación. La primera aplicación del cuestionario se dio en las aulas establecidas por el programa de capacitación dentro de la Universidad de Cuenca, a todos los participantes presentes. Se contó el apoyo y la guía de las facilitadoras del programa para la recolección de los datos a lo largo de todo el día en que inició el proceso de capacitación. La aplicación del cuestionario en cada aula tuvo una duración de entre 15 a 20 minutos aproximadamente.

La segunda recolección de datos cuantitativos se llevó a cabo al final del programa de capacitación durante los talleres prácticos realizados por los participantes en distintos territorios y comunidades de la provincia del



Azuay. De igual manera, se contó con el apoyo y guía de las facilitadoras del programa, que asignaron un espacio al finalizar los talleres prácticos para la recopilación de datos de todos los participantes.

### **Análisis cuantitativo**

Para el análisis estadístico de los datos recolectados mediante el cuestionario MLQ, se construyó una base de datos en el programa de software estadístico SPSS. Con este programa se realizaron varios análisis y tratamientos de los datos recolectados, necesarios para la investigación; en primer lugar, se trabajó en un procedimiento para el manejo de datos perdidos, lo que evitó que disminuya la precisión del análisis en la investigación; en segundo lugar, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach el cual mide la fiabilidad de una escala de medida, en este caso se calculó la consistencia interna de los datos del MLQ para medir cada tipo de liderazgo; por último, se realizó la prueba t de student para muestras relacionadas con el fin de obtener un análisis comparativo estadísticamente significativo entre los niveles de liderazgo transformacional inicial y final. A continuación se describen cada uno de estos análisis:

### **Manejo de datos perdidos**

No es de extrañar que en los proyectos de investigación que contemplen el levantamiento de datos, especialmente en las ciencias sociales, se presenten datos perdidos. Los datos perdidos han sido considerados muchas veces un problema en el campo de la medición debido a que reduce su poder estadístico. De igual forma, trabajar con un enfoque



clásico para el manejo de estos datos conlleva medidas poco efectivas, como eliminar los casos no respondidos, o sustituirlos por la media (Montenegro, Oh, & Chesnut, 2015).

Hoy en día, existen enfoques para el manejo de datos perdidos que, a la vez que nos permiten recuperar los valores y conservar su poder estadístico, son fáciles y eficientes en su implementación (Enders, 2010; Graham, 2012; Montenegro, Oh, & Chesnut, 2015). Las formas en que pueden presentarse datos perdidos se basan en la relación de dependencia que tienen las variables del cuestionario con la probabilidad de respuesta de dicha variable (Badler, Alsina, Puigsubirá, & Vitelleschi, 2004). Existen tres maneras en que pueden presentarse datos perdidos:

Datos perdidos completamente al azar (missing completely at random [MCAR]): Se da cuando la probabilidad de valores perdidos no está relacionada con ninguna variable de los datos del cuestionario, ni con la misma variable que contiene datos perdidos (Little, et al., 2014; Montenegro, Oh, & Chesnut, 2015).

Datos perdidos al azar (missing at random [MAR]): Se da cuando la probabilidad de valores perdidos se relaciona con otra variable en el cuestionario, mas no con la misma variable que contiene datos perdidos (Montenegro, Oh, & Chesnut, 2015).

Datos perdidos no aleatorios (missing not at random [MNAR]): Se da cuando la probabilidad de valores perdidos subyace en la misma variable (Montenegro, Oh, & Chesnut, 2015).

En nuestro caso, el patrón de datos perdidos que existe en la base de datos corresponde a una pérdida de datos completamente al azar (MCAR). Esto se pudo comprobar a través de la herramienta SPSS realizando el algoritmo *esperanza-maximización* (EM). Seguidamente se



obtuvo un *p-value* (valor *p*) el cual no representó un valor estadísticamente significativo; esto quiere decir, que es estadísticamente probable que no exista una relación de dependencia entre las variables del cuestionario y su probabilidad de respuesta. Por esta razón, se comprueba que nuestros datos están perdidos completamente al azar (MCAR) (How2stats, 2011).

Tanto en el “Tiempo 1” como en el “Tiempo 2” de nuestra aplicación el *p-value* demostró la aceptación de nuestra hipótesis nula, dando valores de: sig. = ,724 y sig. = ,530, respectivamente.

Tabla 2 Prueba de análisis de datos perdidos Tiempo 1

a. Prueba MCAR de Little: Chi-cuadrado = 625,660, GL = 629, Sig. = ,530
---

Fuente: IBM SPSS Statistics Visor

Tabla 3 Prueba de análisis de datos perdidos Tiempo 2

a. Prueba MCAR de Little: Chi-cuadrado = 625,145, GL = 647, Sig. = ,724
---

Fuente: IBM SPSS Statistics Visor

Con este supuesto comprobado, se procede a generar los datos perdidos, asimismo a través de la herramienta del SPSS que nos permite configurar la generación de datos por categorías correlacionadas, y de esta manera aumentar la precisión de nuestro análisis (How2stats, 2011).



### **Coeficiente de fiabilidad: Alfa de Cronbach**

El coeficiente de fiabilidad; *Alfa de Cronbach*, es un método que permite estimar la fiabilidad del instrumento de medida, es decir, qué tanto se mide lo que se pretende medir. Mientras más cercano a 1 sea el valor de alfa, mayor consistencia interna tendrá el instrumento de medida (Frías-Navarro, 2014). Con respecto a esto, han existido controversias al momento de la definición de un valor adecuado para el coeficiente de fiabilidad. Ursini, Sánchez, y Orendain (2004) explican que autores como Nunnally (1978) consideran aceptable un coeficiente de confiabilidad de 0.50 o 0.60. Para otros autores como Gronlund (1985), alegan que gran parte de las investigaciones ejecutadas en el campo de la educación los coeficientes de confiabilidad que fluctúan entre 0.60 y 0.85, son aceptables. En estudios recientes, Kerlinger y Lee (2002) han establecido 0.70 como el margen entre una confiabilidad aceptable y no aceptable. Nader y Castro (2007), argumentan que el MLQ, presenta niveles de confiabilidad apropiados demostrando evidencia de su validez, dando valores de alfa entre 0.60 y 0.75, dependiendo de la dimensión analizada.

En referencia a esta investigación, seguir la definición de un valor adecuado de coeficiente de Cronbach que oscila entre 0.60 y 0.85 se considera lo más pertinente para los propósitos del estudio, debido a que se corresponde con el campo de la educación / capacitación y se encuentra vinculado con el nivel de confiabilidad de la herramienta MLQ. Los resultados del coeficiente de cronbach se encuentran en capítulo de Resultados y Discusión.



### **Prueba t de student para muestras relacionadas**

En segundo lugar, se ejecutó la prueba de hipótesis t de student para muestras relacionadas. Esta prueba estadística se realiza cuando se desea estudiar las diferencias que existen entre dos muestras dependientes, es decir, es una prueba de hipótesis que busca conocer la distribución de las diferencias entre los valores del mismo grupo de individuos observados antes y después de una cierta intervención. Esto también es conocido como muestra pareada (Lind, Marchal, & Wathen, 2012).

Como se ha dicho antes, en esta investigación se han observado 46 participantes en dos tiempos o etapas del proceso de capacitación; inicial y final. De esta forma, la prueba t para muestras relacionadas va a determinar si existe o no diferencia significativa en los puntajes del MLQ obtenidos por los participantes, y de esta manera poder realizar un análisis comparativo del nivel de liderazgo transformacional tras el proceso de capacitación.

Antes de realizar este análisis fue necesario realizar ciertos arreglos en la base de datos para facilitar este procedimiento. Debemos recordar que el cuestionario MLQ posee 45 preguntas las cuales cuatro de estas miden una sola dimensión correspondiente a cada tipo de liderazgo a evaluar, por consiguiente si el estilo de liderazgo transformacional se compone de cinco dimensiones, existen 20 ítems o preguntas que evalúan ese modelo. Por esta razón, se generó un promedio que condensó un solo valor por cada dimensión. Así, por ejemplo, ya no disponíamos de cuatro ítems que mida *Estimulación Intelectual*, sino un solo promedio por dimensión. Posteriormente, y siguiendo la misma lógica, se generó otro promedio de todas las dimensiones correspondientes a cada estilo de liderazgo, y de esta forma todos los valores obtenidos de las cinco



dimensiones del liderazgo transformacional, dan como resultado un solo valor, el de ese estilo de liderazgo específico. Fue de suma importancia realizar este procedimiento puesto que dicho promedio es la variable utilizada en la prueba t para medir la distribución de las diferencias entre los estilos de liderazgo transformacional del tiempo inicial y final.

Los resultados de esta prueba de hipótesis se encuentran en el capítulo de Resultados y Discusión.

### **Diseño cualitativo**

Se consideró un enfoque cualitativo con la finalidad de profundizar en sus experiencias, perspectivas, y significados, es decir, la forma en que perciben subjetivamente su realidad (Hernandez, 2010). De esta manera, se planteó un diseño sistemático de codificación abierta, donde las categorías de análisis se construyen a partir de los datos recolectados a través de las entrevistas.

### **Unidad de observación**

La unidad de observación para el análisis cualitativo se compuso de los cinco participantes más destacados del proceso de capacitación, con el objetivo de obtener una representación clara y relevante del impacto de dicho proceso. Por otro lado, se entrevistaron a cuatro de las seis técnicas-facilitadoras que ejecutaron los módulos y talleres del proceso de capacitación. Las demás facilitadoras tuvieron responsabilidades laborales con otros proyectos de la Universidad lo que dificultó su participación en esta investigación.



### **Instrumento de recolección de datos cualitativos**

Para la entrevista cualitativa aplicada a los participantes del proceso de capacitación. Se plantearon ocho preguntas, categorizadas en siete temas principales (ver la guía de preguntas completa en el anexo 2):

- La motivación de los participantes para participar del programa de formación.
- Las expectativas de los participantes sobre su progreso como líderes y hacia el contenido del programa.
- El impacto de los módulos en los participantes.
- Opinión sobre el contenido del programa y su facilitación.
- Dificultades y soluciones durante el proceso
- Destrezas y conocimientos adquiridos por los participantes
- Opinión sobre su preparación para facilitar procesos en sus territorios.

La entrevista cualitativa aplicada a las facilitadoras del proceso de capacitación se constituyó de nueve preguntas, asimismo categorizadas en siete temas principales (ver la guía de preguntas completa en el anexo 3):

- Objetivo y núcleo de la propuesta del programa de capacitación
- Las percepciones acerca de los participantes al inicio del programa de capacitación.
- El contenido de los cinco módulos y la metodología de ejecución.
- Dificultades durante la capacitación y las soluciones que tomaron.
- Destrezas y conocimientos fortalecidos por los participantes
- Destrezas y conocimientos fortalecidos por las facilitadoras.



- Opiniones y comentarios sobre la preparación de los participantes para la reproducción del proceso de capacitación en sus territorios de acción.

### **Recolección cualitativa**

Las entrevistas aplicadas a los participantes fueron realizadas presencialmente y vía telefónica, con una duración entre 12 a 20 minutos aproximadamente. La información fue recolectada mediante grabaciones en audio, utilizando un dispositivo móvil y un computador portátil.

Las entrevistas aplicadas a las facilitadoras se realizaron en las instalaciones del departamento de ACORDES, con una duración entre 20 a 40 minutos aproximadamente. De igual manera, la recolección de la información se realizó a través de grabaciones en audio, utilizando un dispositivo móvil.

### **Análisis cualitativo**

Para el análisis cualitativo de los datos recolectados a través de las entrevistas se realizó el siguiente proceso: en primer lugar, las entrevistas fueron transcritas a través de la herramienta de transcripción por internet *oTranscribe*, lo cual permitió tener la información de las entrevistas en formato texto para pasar a ser analizadas por la herramienta de análisis cualitativo *Atlas.ti 7*.

Seguidamente, se crearon códigos o categorías a partir de los temas esenciales mencionados en las entrevistas y se organizaron los



fragmentos de texto relevantes para cada código (Ver listado de códigos en el anexo 4).

Un tercer momento del análisis correspondió a la estructuración teórica, donde los códigos fueron nuevamente agrupados en categorías mayores (códigos axiales) y posteriormente sintetizadas en enunciados fundamentados en datos.



## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se detalla los siguientes puntos; en primer lugar, se describe a los encuestados en función del sexo y edad agrupada. En segundo lugar, los resultados de análisis de confiabilidad: *Alfa de Cronbach* son abordados. En tercer lugar, se presentan los resultados por cada objetivo específico de investigación; en el *objetivo 1* se muestra una descripción de los resultados del MLQ tras la primera aplicación al inicio de la capacitación. En el *objetivo 2*, se muestran resultados del MLQ al finalizar el proceso de capacitación. En el *objetivo 3* se realiza una comparación del análisis estadístico del MLQ al inicio y al final de la capacitación, lo que incluye los resultados de la prueba t para muestras relacionadas, con el propósito de comprobar una diferencia estadística significativa. Por otro lado, se muestran los resultados del análisis de las entrevistas, detallados por cada tema abordado. Finalmente en el *objetivo 4* se describe cómo se desarrolló el proceso de capacitación.

### Descripción de la Unidad de observación

En la siguiente tabla se muestran los datos de los participantes categorizados en sexo y edad agrupada. De los 46 participantes observados en total, 22 son hombres y 24 son mujeres. En lo referente a la edad, se han agrupado a los participantes en seis categorías que van desde los 16 hasta los 58 años.

Tabla 4 Detalle de la unidad de observación

		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Edad (agrupada)	<= 21	3	4	7
	22 - 29	6	6	12
	30 - 37	5	4	9
	38 - 45	2	4	6
	46+	6	6	12
Total de participantes		22	24	46

Fuente: IBM SPSS Statistics Visor

### Análisis de confiabilidad: *alfa de cronbach*

A continuación se detalla el valor del coeficiente de cronbach según los estilos de liderazgo en cada etapa de la aplicación del cuestionario. “Tiempo 1” corresponde a la primera aplicación y “Tiempo 2” a la segunda.



Tabla 5 Resultados del análisis de confiabilidad: Alfa de Cronbach

Estilo de liderazgo	Tiempo 1	Tiempo 2												
Liderazgo transformacional	<table><tr><td colspan="2">Estadísticos de fiabilidad</td></tr><tr><td>Alfa de Cronbach</td><td>N de elementos</td></tr><tr><td>.797</td><td>20</td></tr></table>	Estadísticos de fiabilidad		Alfa de Cronbach	N de elementos	.797	20	<table><tr><td colspan="2">Estadísticos de fiabilidad</td></tr><tr><td>Alfa de Cronbach</td><td>N de elementos</td></tr><tr><td>.806</td><td>20</td></tr></table>	Estadísticos de fiabilidad		Alfa de Cronbach	N de elementos	.806	20
Estadísticos de fiabilidad														
Alfa de Cronbach	N de elementos													
.797	20													
Estadísticos de fiabilidad														
Alfa de Cronbach	N de elementos													
.806	20													
Liderazgo transaccional	<table><tr><td colspan="2">Estadísticos de fiabilidad</td></tr><tr><td>Alfa de Cronbach</td><td>N de elementos</td></tr><tr><td>.625</td><td>8</td></tr></table>	Estadísticos de fiabilidad		Alfa de Cronbach	N de elementos	.625	8	<table><tr><td colspan="2">Estadísticos de fiabilidad</td></tr><tr><td>Alfa de Cronbach</td><td>N de elementos</td></tr><tr><td>.734</td><td>8</td></tr></table>	Estadísticos de fiabilidad		Alfa de Cronbach	N de elementos	.734	8
Estadísticos de fiabilidad														
Alfa de Cronbach	N de elementos													
.625	8													
Estadísticos de fiabilidad														
Alfa de Cronbach	N de elementos													
.734	8													
Laissez-faire	<table><tr><td colspan="2">Estadísticos de fiabilidad</td></tr><tr><td>Alfa de Cronbach</td><td>N de elementos</td></tr><tr><td>.516</td><td>8</td></tr></table>	Estadísticos de fiabilidad		Alfa de Cronbach	N de elementos	.516	8	<table><tr><td colspan="2">Estadísticos de fiabilidad</td></tr><tr><td>Alfa de Cronbach</td><td>N de elementos</td></tr><tr><td>.625</td><td>8</td></tr></table>	Estadísticos de fiabilidad		Alfa de Cronbach	N de elementos	.625	8
Estadísticos de fiabilidad														
Alfa de Cronbach	N de elementos													
.516	8													
Estadísticos de fiabilidad														
Alfa de Cronbach	N de elementos													
.625	8													

Fuente: IBM SPSS Statistics Visor

Como se observa en la tabla, los resultados del análisis de Alfa de Cronbach se realizaron por cada tipo de liderazgo antes y después de la



capacitación. Los coeficientes obtenidos, en la primera aplicación del MLQ, muestran valores más bajos en relación a los resultados obtenidos después de la capacitación. Se estima que esta situación se pudo dar por dos factores; en primer lugar, cabe mencionar que el cuestionario aplicado fue una versión traducida al español del cuestionario original MLQ, por lo que este autor considera que la traducción pudo haber presentado falta de claridad en ciertas preguntas (en especial preguntas relacionadas al tipo de liderazgo *laissez-faire*). Por otro lado, el número elevado de participantes al inicio de la capacitación presentó un obstáculo para un acompañamiento personalizado durante el llenado del cuestionario. Se cree que estos factores causaron un limitante en algunos participantes para el llenado de los datos. No obstante, los coeficientes obtenidos en el liderazgo transformacional y transaccional se ubican satisfactoriamente dentro del rango propuesto como valor adecuado de alfa (0.60 y 0.85).

Para la segunda aplicación el número de participantes se redujo casi a la mitad, por lo que se consideró reforzar el acompañamiento a los participantes con el propósito de resolver sus dudas durante el llenado del cuestionario. Se estima que el refuerzo en el acompañamiento fue un factor que mejoró la precisión del MLQ para medir los tipos de liderazgo, lo que demuestra un incremento en la fiabilidad del instrumento de medida. En el tiempo 2, los coeficientes de Alfa de Cronbach en todos los tipos de liderazgo se ubican satisfactoriamente dentro del rango propuesto como valor adecuado de alfa (0.60 y 0.85). Esto significa que el MLQ realizó una medición adecuada y fiable de las escalas de los tipos de liderazgo en este estudio.

### Objetivo 1: Identificar el nivel del liderazgo transformacional de los participantes en el inicio del proceso de capacitación

Tras la primera aplicación del cuestionario MLQ, se obtuvieron los siguientes resultados en promedio de los tres estilos de liderazgo evaluados:

Tabla 6 Promedio de resultados del MLQ por tipos de liderazgo T1

		Laissez-Faire	Transaccional	Transformacional
N	Válidos	46	46	46
Media		1.2665	2.4977	2.6913

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

Los valores en la tabla indican que los participantes presentan estilos combinados de liderazgo. Esta observación coincide con las afirmaciones de Bass y Avolio (1994) quienes mencionan que un líder puede presentar diferentes patrones de liderazgo de acuerdo a las circunstancias que existan.

El tipo de liderazgo laissez-faire, representa el valor más bajo en comparación con los estilos transaccional y transformacional. El valor más alto pertenece al liderazgo transformacional, lo que señala que los participantes tienden a presentar en mayor peso destrezas y cualidades de dicho estilo. No obstante, la presencia del liderazgo transaccional es considerable, lo que indica una influencia de *reconocimiento contingente* y



*administración por excepción activa* dentro de las actividades de los participantes en su desempeño como líderes.

Esto demuestra la afirmación de Robbins & Timothy (2013), quienes explican que el liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, por lo que las características de ambos tipos de liderazgo son complementarias.

Seguidamente, se presentan los resultados que han obtenido los participantes en su nivel de liderazgo transformacional detallado por dimensión:

Tabla 7 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional T1

		Influencia idealizada Atributo T1	Influencia idealizada Comportamiento T1	Motivación Inspiracional T1	Estimulación Intelectual T1	Consideración Individual T1
N	Válidos	46	46	46	46	46
Media		2.4777	2.7796	3.2632	2.6412	2.2951

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

Se observa en la tabla que la dimensión *Motivación inspiracional*, es el valor más alto obtenido por los participantes. Tal cifra indica que los comportamientos de los participantes se inclinan a lograr una comunicación clara y efectiva de la visión del futuro, y tienden a involucrar y comprometer a sus seguidores con los objetivos compartidos, transmitiendo entusiasmo y aliento. Por otro lado, se puede observar que la dimensión *Consideración Individual* obtiene el valor más bajo en los

resultados del MLQ. Lo que significa que los comportamientos de los participantes al inicio de la capacitación, son relativamente limitados en la forma de relacionarse de manera individualizada con los miembros de su organización y de identificar necesidades particulares para el desarrollo de capacidades en sus seguidores.

Esto coincide en parte con los resultados de Silva, (2010) donde la dimensión *motivación inspiracional* se incluye igualmente en un nivel alto; por otro lado, existe discrepancia entre la puntuación de *consideración individual*, debido a que la autora lo sitúa también en un nivel alto en la puntuación.

En otro estudio realizado por Ramírez & Sgambatti (2008), se identificó de igual manera que el promedio de *motivación inspiracional* resultó el más alto de todas las dimensiones evaluadas. La dimensión de *consideración individual* no fue puntuada entre las más bajas.

A continuación se presenta los resultados del promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sexo, con el fin de examinar si existen diferencias entre hombres y mujeres en los niveles de liderazgo transformacional:

Tabla 8 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sexo T1

Sexo		Influencia idealizada Atributo T1	Influencia idealizada Comportamiento T1	Motivación Inspiracional T1	Estimulación Intelectual T1	Consideración Individual T1	Liderazgo Transformacional T1
Hombre	Media	2,4659	2,8316	3,3977	2,7045	2,3275	2,7455



	N	22	22	22	22	22	22
Mujer	Media	2,4884	2,7320	3,1398	2,5832	2,2653	2,6417
	N	24	24	24	24	24	24
Total	Media	2,4777	2,7796	3,2632	2,6412	2,2951	2,6913
	N	46	46	46	46	46	46

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

En el cuadro se observa que los participantes hombres adquieren puntuaciones mayores en las dimensiones de liderazgo transformacional a excepción de la dimensión *influencia idealizada como atributo*, en esa dimensión las participantes mujeres obtuvieron un mejor promedio. En el resultado global de liderazgo transformacional los participantes hombres obtienen mayores puntuaciones; sin embargo, es pertinente mencionar que las diferencias entre los valores por sexo no son estadísticamente significativas ( $p\text{-value}=0.57$ ). Resultados similares se obtienen en el estudio de Ramírez & Sgambatti (2008), quienes encontraron que los hombres mostraron valores superiores en liderazgo transformacional en cada una de sus dimensiones, sin embargo, de igual modo afirman que esta diferencia no fue estadísticamente significativa.

A continuación se presenta los resultados del promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sector laboral:

Tabla 9 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sector laboral T1

Sector Laboral		Influencia idealizada Atributo T1	Influencia idealizada Comportamiento T1	Motivación Inspiracional T1	Estimulación Intelectual T1	Consideración Individual T1	Liderazgo Transformacional T1
Sector público	Media	2,5000	2,9737	3,4474	2,6898	2,3947	2,8011
	N	19	19	19	19	19	19
Sector privado	Media	2,4976	2,7854	3,4908	3,0991	2,3894	2,8525
	N	9	9	9	9	9	9
Sector comunitario y social	Media	2,7492	3,0238	2,8929	2,5714	2,2221	2,6919
	N	7	7	7	7	7	7
Total	Media	2,5492	2,9353	3,3476	2,7713	2,3588	2,7925
	N	35	35	35	35	35	35

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

En la tabla se observa que los participantes que trabajan en el sector comunitario y social obtienen mayores puntuaciones en las dos dimensiones de *influencia idealizada (atributo y comportamiento)*; sin embargo, es el sector más bajo en el puntaje global de liderazgo



transformacional. Por otro lado, los participantes que trabajan en el sector privado, obtienen los promedios más altos en las dimensiones de *motivación inspiracional* y *estimulación intelectual*; lo que sitúa a este sector con el mayor puntaje de liderazgo transformacional. Por último, el sector público apenas obtuvo el mayor puntaje en la dimensión de *consideración individual*, sin embargo en el puntaje global, obtiene un mayor promedio en comparación con el sector comunitario y social.

Vale decir que este cuadro se generó con los datos de 35 participantes, debido a que los 11 restantes no cubrieron esta sección del cuestionario en el apartado sociodemográfico.

A continuación se presenta los resultados del promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por edad agrupada:



Tabla 10 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por edad agrupada T1

Edad (agrupada)		Influencia idealizada Atributo T1	Influencia idealizada Comportamiento T1	Motivación Inspiracional T1	Estimulación Intelectual T1	Consideración Individual T1	Liderazgo Transformacional T1
<= 21	Media	1,9286	2,0181	2,5626	2,1786	2,0733	2,1522
	N	7	7	7	7	7	7
22 - 29	Media	2,3958	2,9719	3,5417	2,8333	2,4195	2,8324
	N	12	12	12	12	12	12
30 - 37	Media	2,4444	2,6944	3,1944	2,4561	2,2778	2,6135
	N	9	9	9	9	9	9
38 - 45	Media	2,8750	3,1250	3,4583	2,7500	2,2917	2,9000
	N	6	6	6	6	6	6
46+	Media	2,7060	2,9227	3,3472	2,8035	2,3146	2,8188
	N	12	12	12	12	12	12
Total	Media	2,4777	2,7796	3,2632	2,6412	2,2951	2,6913
	N	46	46	46	46	46	46

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS



En la tabla se observa la edad agrupada de los participantes en cinco categorías o puntos de corte. Los participantes pertenecientes a la categoría de edad que va desde los 38 hasta los 45 años, obtienen mejores puntuaciones de las dimensiones de *influencia idealizada como atributo y comportamiento*. Los participantes que pertenecen a la categoría de entre 22 a 29 años, obtienen los niveles más altos en *motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual*. Sin embargo, la categoría de edad de 38 a 45 años obtiene mayor puntuación global en liderazgo transformacional.

Estos resultados coinciden con las investigaciones de Ramírez & Sgambatti (2008); Eagly, Johannesen y Engen (2003) y Oshagbemi (2004), quienes afirman que individuos de mayor edad alcanzan mayores niveles de liderazgo transformacional en comparación con los más jóvenes, particularmente en las dimensiones de *influencia idealizada*.

## **Objetivo 2: Identificar el nivel del liderazgo transformacional de los participantes al final del proceso de capacitación**

Tras la segunda aplicación del MLQ se obtuvieron los siguientes resultados en promedio de los tres estilos de liderazgo evaluados. Corresponde mencionar que esta sección no se profundizará en el análisis de estos resultados, pues estos serán retomados en el objetivo 3 en donde se realiza el análisis comparativo de los resultados de los dos momentos.

Tabla 11 Promedio de resultados del MLQ por tipos de liderazgo T2

	Laissez-Faire	Transaccional	Transformacional
--	---------------	---------------	------------------



N	Válidos	46	46	46
	Media	1.3103	2.7093	2.9903

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

Al final del proceso de capacitación los participantes poseen cualidades tanto transformacionales como transaccionales, lo que demuestra que los participantes siguen combinando ambos estilos de liderazgo en su desempeño como líderes. Por otro lado, sigue existiendo un promedio mayor de liderazgo transformacional en comparación con el liderazgo transaccional. El liderazgo laissez-faire continúa siendo el puntaje más bajo de todos los estilos.

A continuación se presentan los resultados del promedio de las dimensiones de liderazgo transformacional:

Tabla 12 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional T2

		Influencia Idealizada Atributo T2	Influencia Idealizada Comportamiento T2	Motivación Inspiracional T2	Estimulación Intelectual T2	Consideración Individual T2
N	Válidos	46	46	46	46	46
Media		2.7071	2.9986	3.5140	2.9189	2.8132

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

La dimensión con el valor más alto nuevamente fue *motivación inspiracional*. Por otro lado, a diferencia del resultado anterior, la dimensión con el valor más bajo fue *influencia idealizada como atributo*. Aquel valor implicaría a simple vista que la influencia del líder para inspirar confianza, y ser visto como un modelo a seguir, sea relativamente limitado, en comparación con sus destrezas para la generación de *motivación inspiracional*.

A continuación se presenta los resultados del promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sexo:

Tabla 13 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sexo

Sexo		Influencia Idealizada Atributo T2	Influencia Idealizada Comportamiento T2	Motivación Inspiracional T2	Estimulación Intelectual T2	Consideración Individual T2	Liderazgo Transformacional T2
Hombre	Media	2,6830	2,8994	3,5114	2,8020	2,7882	2,9368
	N	22	22	22	22	22	22
Mujer	Media	2,7292	3,0894	3,5165	3,0260	2,8361	3,0394
	N	24	24	24	24	24	24
Total	Media	2,7071	2,9986	3,5140	2,9189	2,8132	2,9903
	N	46	46	46	46	46	46

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

En el cuadro se observa que tras el proceso de capacitación, las participantes mujeres han obtenido mejores puntuaciones en todas las dimensiones de liderazgo transformacional en comparación los participantes hombres. Sin embargo, si se analiza el promedio entre ambos sexos no se muestra una diferencia estadísticamente significativa ( $p \text{ value}=0.21$ ). Por otro lado, vale destacar el particular impacto del proceso de capacitación en la población de participantes mujeres; lo que coincide con las afirmaciones de Carless (1998); Eagly, Johannesen, y Van Engen (2003), quienes sostienen que las cualidades de un modelo de liderazgo femenino se aproximan más a los comportamientos de liderazgo transformacional, en comparación con los hombres; y por lo tanto las mujeres obtienen mayores niveles de liderazgo transformacional.

A continuación se presenta los resultados del promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sector laboral:

Tabla 14 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por sector laboral

Sector Laboral		Influencia Idealizada Atributo T2	Influencia Idealizada Comportamiento T2	Motivación Inspiracional T2	Estimulación Intelectual T2	Consideración Individual T2	Liderazgo Transformacional T2
Sector público	Media	2,7263	2,9144	3,5875	2,9821	2,8733	3,0167
	N	20	20	20	20	20	20
Sector privado	Media	2,9000	3,0657	3,6646	2,8915	2,9566	3,0957
	N	10	10	10	10	10	10

Sector comunitario y social	Media	2,7000	3,3272	3,6500	3,3500	2,9249	3,1904
	N	5	5	5	5	5	5
Total	Media	2,7721	3,0166	3,6185	3,0088	2,9045	3,0641
	N	35	35	35	35	35	35

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

En el cuadro se observa que los participantes que trabajan en el sector comunitario y social, obtienen mayores puntuaciones en las dimensiones de *influencia idealizada como comportamiento* y *estimulación intelectual*. Por otro lado, los participantes que laboran en el sector privado, obtienen mayores puntajes en *influencia idealizada por atributo*, *motivación inspiracional* y *consideración individual*. Finalmente el sector público, obtiene los puntajes más bajos. Asimismo se recuerda que los datos en este cuadro obtienen información de 35 participantes.

A continuación se presenta los resultados del promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por edad agrupada:

Tabla 15 Promedio de dimensiones de liderazgo transformacional por edad agrupada

Edad (agrupada)		Influencia Idealizada Atributo T2	Influencia Idealizada Comportamiento T2	Motivación Inspiracional T2	Estimulación Intelectual T2	Consideración Individual T2	Liderazgo Transformacional T2
<= 21	Media	2,7500	2,7291	3,1786	2,6615	2,7143	2,8067
	N	7	7	7	7	7	7

22 - 29	Media	2,7500	3,0536	3,5000	3,0417	2,7292	3,0149
	N	12	12	12	12	12	12
30 - 37	Media	2,4444	2,9167	3,5833	2,7588	2,5972	2,8601
	N	9	9	9	9	9	9
38 - 45	Media	2,7500	3,2672	3,5000	3,1667	2,9373	3,1242
	N	6	6	6	6	6	6
46+	Media	2,8146	3,0279	3,6788	2,9423	3,0548	3,1037
	N	12	12	12	12	12	12
Total	Media	2,7071	2,9986	3,5140	2,9189	2,8132	2,9903
	N	46	46	46	46	46	46

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

En el cuadro se aprecia la edad agrupada de los participantes divididas en cinco categorías, tras el proceso de capacitación los participantes pertenecientes a la categoría de 46 años en adelante, obtuvieron el mejor promedio en las dimensiones: *influencia idealizada como atributo*, *motivación inspiracional* y *consideración individual*. Por otro lado, los participantes pertenecientes a la categoría de 38 a 45 años, obtienen mayor puntaje en las dimensiones: *influencia idealizada como comportamiento* y *estimulación intelectual*. Los participantes de menor edad reciben los promedios más bajos en las dimensiones de liderazgo transformacional. En el resultado global, los participantes de edades entre 38 a 45 años obtienen el promedio más alto en liderazgo transformacional. Los participantes más jóvenes, obtienen los promedios



más bajos. Estos valores coinciden con las afirmaciones de Ramírez & Sgambatti (2008); Eagly, Johannesen y Engen (2003) y Oshagbemi (2004), mencionadas en análisis del objetivo 1.

**Objetivo 3: Comparar las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional en los participantes, en dos etapas del proceso de capacitación: inicial y final**

En esta sección, se profundiza, por un lado, en la comparación de los resultados estadísticos obtenidos por el cuestionario MLQ, antes y después del proceso de capacitación, y por otro, en los resultados cualitativos del análisis de las entrevistas sobre el impacto de dicho proceso en los participantes.

**Análisis comparativos de los resultados: inicial y final**

Se detalla en la siguiente tabla la comparación de los resultados en promedio de los tres tipos de liderazgo evaluados por el MLQ.

Tabla 16 Comparación del promedio de los resultados del MLQ por tipos de liderazgo

Estilos de liderazgo	Tiempo 1	Tiempo 2
Liderazgo transformacional	2,6913	2,9903





Liderazgo transaccional	2,4977	2,7093
Laissez-faire	1,2665	1,3103

A simple vista se puede observar que los promedios han aumentado entre los estilos del liderazgo del tiempo 1 y tiempo 2. El liderazgo laissez-faire ha incrementado en menor cantidad en comparación con el liderazgo transformacional y transaccional, los cuales mantienen promedios aproximados. Esto podría señalar que la capacitación en liderazgo al empeño de fortalecer las destrezas y habilidades transformacionales, se fortalecen también las habilidades transaccionales. Estos resultados coinciden con investigaciones de Brown y May (2012) quienes indican que tras un programa de capacitación, se observó que los comportamientos de recompensa contingente (dimensión perteneciente al liderazgo transaccional), y liderazgo transformacional, aumentaron significativamente. Molero, Recio, y Cuadrado (2010) explican que esto ocurre porque las dimensiones del liderazgo transformacional mantienen una fuerte correlación con las dimensiones del liderazgo transaccional, en especial la dimensión de recompensa contingente; la cual pudo haber sido un factor influyente para el incremento significativo de liderazgo transaccional.

Por otro lado, se observa en otras investigaciones, (Ramírez & Sgambatti, 2008; Silva, 2010; Pedraja, Rodríguez, Delgado, y Rodríguez, 2006) que de igual modo, el estilo de liderazgo laissez-faire, obtiene los promedios más bajos, siendo este el liderazgo menos influyente en los individuos observados.

A continuación se presenta la comparación de los resultados del promedio de liderazgo transformacional detallados por dimensión:

Tabla 17 Comparación del promedio de liderazgo transformacional por dimensión

Dimensiones de Liderazgo Transformacional	Tiempo 1	Tiempo 2	Diferencias
Influencia idealizada Atributo	2.48	2.71	0.23
Influencia idealizada Comportamiento	2.78	3.00	0.22
Motivación Inspiracional	3.26	3.51	0.25
Estimulación Intelectual	2.64	2.92	0.28
Consideración Individual	2.30	2.81	0.51
Liderazgo Transformacional (TOTAL)	2.69	2.99	0,30

La tabla indica que ha existido un incremento en cada una de las dimensiones que componen el liderazgo transformacional, entre el inicio y el final del proceso de capacitación. La dimensión que alcanza el promedio más alto nuevamente fue *motivación inspiracional*. Seguidamente se encuentran *influencia idealizada como comportamiento*, y *estimulación intelectual*. La dimensión de liderazgo transformacional con



la puntuación más baja fue *influencia idealizada como atributo*. En esta ocasión a diferencia del tiempo 1, los promedios más altos de las dimensiones coinciden enteramente con los estudios de Silva (2010) y Ramírez y Sgambatti (2008), al encontrar que las dimensiones de *motivación inspiracional*, *influencia idealizada como comportamiento*, y *estimulación intelectual* se sitúan entre los valores más altos.

Otro aspecto interesante que se presentó en el tiempo 2 fue que la dimensión *consideración individual* ha sido la que más ha incrementado tras el proceso de capacitación. Según Molero, Recio, y Cuadrado (2010) la dimensión de *consideración individual* presenta mayores correlaciones con la dimensión de *recompensa contingente* del liderazgo transaccional, en comparación con las correlaciones que presenta con las demás dimensiones de liderazgo transformacional. Lo cual puede indicar que tras el incremento significativo de liderazgo transaccional mencionado en la tabla 16, la dimensión de consideración individual se haya visto afectada por este aumento de una manera más relevante que las otras dimensiones.

### **Análisis estadístico antes y después: prueba t de student para muestras relacionadas**

Es indispensable presentar los resultados de la prueba t para muestras relacionadas, con el objetivo de verificar si entre los valores descritos en la Tabla 17, existe una diferencia estadística significativa. La prueba t para muestras relacionadas proporciona la validez y confiabilidad estadística para demostrar las diferencias antes y después entre un grupo sujeto a un cierto procedimiento.



El primer paso es formular la hipótesis nula y alternativa. En esta investigación, como se ha dicho, el interés es determinar si aquella diferencia es significativa o no entre los dos tiempos de la capacitación, por lo que la estructuración de la prueba de hipótesis vendría a ser una prueba de dos colas:

$H_0: LTransformacional T2 = LTransformacional T1$

$H_1: LTransformacional T2 \neq LTransformacional T1$

Con un nivel de confianza del 95%, la condición que se establece en esta prueba es:

Si el p-value (valor p) es  $\leq 0,05 \rightarrow$  Rechazamos la hipótesis nula

Si el p-value (valor p) es  $> 0,05 \rightarrow$  Aceptamos la hipótesis nula

$[t(45) = 4,945; p \leq 0,05]$

A continuación, se detalla en esta tabla los resultados de esta prueba de hipótesis:

Tabla 18 Resultados de la prueba t para muestras relacionadas

Prueba de muestras relacionadas							
	Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia			
				Inferior			



Par 1	Liderazgo Transformacional T2 / Liderazgo Transformacional T1	,29899	,41005	,06046	,17723	,42076	4,945	45	,000
Par 2	Liderazgo Transaccional T2 / Liderazgo Transaccional T1	,21163	,57960	,08546	,03951	,38375	2,476	45	,017
Par 3	Laissez-Faire T1 / Laissez-Faire T2	,04376	,63549	,09370	- ,14495	,23248	,467	45	,643

Fuente: Resultados del análisis del MLQ en SPSS

Como se observa en la tabla, se obtuvo un p-value de 0,00. Por consiguiente, damos por aceptada nuestra hipótesis alternativa que plantea que el liderazgo transformacional del tiempo 1 es diferente significativamente del liderazgo transformacional del tiempo 2 ( $LTransformacional\ T2 \neq LTransformacional\ T1$ ); y se comprueba que, con un nivel de significancia del 0.05, efectivamente existe un incremento estadísticamente significativo del liderazgo transformacional al finalizar el proceso de capacitación. Se puede observar además que el liderazgo transaccional también ha aumentado significativamente en el análisis estadístico, mientras que el liderazgo laissez-faire, no presenta un incremento relevante al finalizar la capacitación.

Estos resultados permiten entender varios aspectos: (1) El proyecto: “Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa, a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas”, ha sido efectivo en incrementar las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional a los líderes comunitarios del



Azuay. (2) La capacitación en liderazgo transformacional es efectiva para el incremento de las destrezas y conocimientos transformacionales en un corto plazo. Varias investigaciones que han estudiado el impacto de la capacitación en liderazgo transformacional (Hassan, Fuwad, & Rauf, 2010; Abrell, Rowold, Weibler, y Moenninghoff, 2011; Brown & May, 2012; Duygulu & Kublay, 2010), se han realizado en períodos relativamente cortos de tiempo, que van desde los tres meses hasta los 14 meses (en ciertos casos de seguimiento), demostrando impactos significativos en el desarrollo de las destrezas y habilidades en liderazgo transformacional por parte de los líderes observados. Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con las afirmaciones de los autores mencionados debido a que el impacto de la capacitación analizada tuvo una duración de 5 meses, demostrando efectos similares. (3) Al finalizar la capacitación se incrementaron tanto las destrezas transformacionales como las transaccionales, esto se debe a que ciertas dimensiones del tipo de liderazgo transformacional se correlacionan estrechamente con las de liderazgo transaccional, en especial con la dimensión de *reconocimiento contingente* (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010). De igual manera, otros estudios de capacitación en liderazgo transformacional, mencionan que el liderazgo transaccional incrementa significativamente junto con el transformacional (Brown & May, 2012), situando al liderazgo laissez-faire como el menos relevante en las investigaciones que han aplicado el MLQ (Pedraja, Rodríguez, Delgado, & Rodríguez, 2006; Silva, 2010)

### **Análisis cualitativo para comparar las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional antes y después de la capacitación**

Los datos cualitativos nos ayudan a entender el cómo y porqué del fenómeno que estamos investigando, así como a comprender los



significados detrás de las acciones de los individuos. Así, para profundizar el análisis del impacto del proceso de capacitación se realizaron entrevistas a los participantes y a las facilitadoras, con el objetivo de indagar sus percepciones sobre el incremento de las destrezas y conocimientos en liderazgo.

### **Perspectiva de los participantes sobre los cambios en su estilo de liderazgo**

En esta sección se analizan cinco de los siete temas principales que se abordaron en la entrevista: (1) la motivación de los participantes para participar del programa de formación; (2) las expectativas de los participantes sobre su progreso como líderes y hacia el contenido del programa; (3) el impacto de la capacitación en los participantes; (4) destrezas y conocimientos adquiridos por los participantes; (5) opinión sobre su preparación para facilitar procesos en sus territorios.

#### **Motivación para participar**

Al iniciar la entrevista se buscó examinar la motivación de los participantes para asistir al proceso de capacitación. Como un aspecto general, los participantes explican que trabajan en distintas áreas de actividades relacionadas con el liderazgo, por lo que están involucrados con grupos de personas encaminados a lograr procesos de gestión y desarrollo.

En este sentido, los participantes afirman que cuando se realizó la convocatoria por parte del Gobierno provincial, uno de los factores que contribuyeron a su motivación para participar, fue precisamente su relación directa con los procesos y actividades de gestión en los territorios de la provincia. En este sentido, el siguiente factor motivacional de los participantes fue el empeño de prepararse para hacer frente a los requerimientos de sus actividades laborales.



Otro factor que contribuyó a la motivación de los participantes fue sus aspiraciones personales para adquirir conocimiento de las herramientas, técnicas y metodologías necesarias para el trabajo con grupos sociales, y de esta manera obtener mayor impacto en sus seguidores.

Por último, los participantes manifiestan que dicha motivación implicó transmitir los conocimientos aprendidos a otras personas en sus territorios de acción, con la intención de desarrollar las capacidades de otros líderes.

### **Expectativas iniciales**

Las expectativas de los participantes que se analizan tienen que ver tanto de las expectativas en el desarrollo personal como líder, como del contenido del proceso de capacitación.

En cuanto a las expectativas en el desarrollo de liderazgo de los participantes, muchos de ellos se interesaron por conocer distintos aspectos de liderazgo, ya que algunos no han tenido la oportunidad de estudiarlo como una rama del conocimiento. Por otro lado, mostraban interés en aprender los lineamientos para una planificación eficaz, debido a que representa una herramienta fundamental en sus trabajos como miembros de instituciones, como por ejemplo; el desarrollo de planes operativos anuales. Asimismo los participantes enfatizaron su disposición para adquirir mayores conocimientos, encaminar proyectos, generar procesos para un liderazgo eficaz, conocer las herramientas para formación de grupos, y fomentar el desarrollo sus capacidades de expresión ante el público.

En este sentido, una de las participantes tenía la expectativa de llegar a capacitar a otras personas en metodologías y herramientas de trabajo en grupos, tal y como lo hicieron las técnicas-facilitadoras del proceso de capacitación.





### **Impacto de la capacitación en los participantes**

Los módulos que mayor impacto tuvieron en los participantes fueron variados. Entre ellos se encuentra el módulo de liderazgo transformacional. Los participantes mencionan que el estudio de este tema les permitió mejorar los procesos de liderazgo a través del fomento de la creatividad, la generación de nuevas ideas, y la búsqueda de nuevas oportunidades y maneras de ejecutar el liderazgo.

Esto se podría evidenciar en la tabla 17, donde se observa que la dimensión *estimulación intelectual* incrementa en 0.28 puntos del promedio inicial siendo el segundo promedio con la diferencia más alta de aumento. Esta característica del liderazgo transformacional hace referencia al impulso y potenciación de la innovación y la creatividad, mediante el cuestionamiento de supuestos y la resolución de problemas (Silva, 2010).

Otro tema importante que ha tenido impacto en los participantes, ha sido el módulo de facilitación de procesos. Los participantes expresan que este módulo ha resaltado la importancia de trabajar en equipo, a través del fortalecimiento del compromiso y la colaboración de los miembros de un grupo de trabajo. Por otro lado, los participantes explican que el estudio de este tema les ha dado luces para desarrollar en los miembros de sus comunidades las capacidades y conocimientos necesarios para la formación a nuevos líderes, con el objetivo de que se conviertan en co-gestores para el beneficio de la comunidad que representan.

Esta última idea se relaciona con la dimensión de *motivación inspiracional*, la cual se basa en la comunicación de una visión del futuro despejada, clara, deseable y significativa, con el objetivo de involucrar y comprometer a sus seguidores con los objetivos compartidos y motivarlos



para lograr un mayor desempeño (Silva, 2010). En la tabla 17 esta dimensión representa la dimensión más alta al finalizar la capacitación, aumentando en 0.25 puntos del promedio. Dicho valor podría evidenciar la afirmación de los participantes sobre este tema.

Los participantes además destacaron la importancia de todos los módulos realizados, debido a que la metodología de la capacitación dio lugar a la participación de todos en la construcción del conocimiento y el aporte al contenido de los módulos.

### **Destrezas y conocimientos adquiridos por los participantes**

En cuanto a las destrezas y conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación, los participantes señalan que ampliaron la concepción que tienen de líder y recibieron algunas pautas de cómo liderar. Por otro lado expresan que pudieron realizar prácticas de capacitación a grupos de personas en temas como la importancia de ejercer un liderazgo efectivo. Además mencionan la importancia de planificar las temáticas a abordar en los talleres de facilitación, así como la realización de un cronograma de actividades.

Frecuentemente se revelaba en las entrevistas que la capacitación ha ayudado a los participantes a perder el miedo de hablar en público, adquiriendo nuevas capacidades y destrezas para dar a conocer ideas a los demás. Esta destreza se conecta nuevamente con la dimensión *motivación inspiracional*, debido a que incorpora habilidades para una comunicación clara y efectiva, así como la capacidad para explicar ideas y la visión del futuro. En la tabla 17 se puede evidenciar el incremento del valor cuantitativo de esta dimensión.

De igual manera, los participantes mencionan que la capacitación ha mejorado sus habilidades para llamar la atención de grupos de personas a través de técnicas dinámicas de participación y herramientas para



manejo de grupos. Por otro lado, mencionan un progreso en su capacidad para canalizar las propuestas de los seguidores, facilitar gestiones y viabilizar proyectos. Finalmente manifiestan que reconocen su capacidad para influir positivamente en la gente y dar motivación.

### **Opinión sobre su preparación para facilitar procesos en sus territorios**

En este tema de la entrevista las opiniones de los participantes expresan que se sienten preparados para poder facilitar y reproducir esos procesos en sus comunidades y territorios debido a que el desarrollo de talleres prácticos durante del proceso de capacitación les puso a prueba para desarrollar las habilidades necesarias para facilitar procesos.

Sin embargo, los participantes expresaron su deseo de seguir en un proceso de aprendizaje, prepararse para nuevos retos y mejorar aún más su nivel de liderazgo.

### **Perspectiva de las facilitadoras sobre el impacto del proceso de capacitación**

El análisis de las entrevistas a las facilitadoras permite obtener una perspectiva distinta pero complementaria del impacto del proceso de capacitación, con la cual se puede añadir información relevante al análisis provisto por los participantes.

En esta sección se analizan tres de los siete temas principales abordados en la entrevista a las facilitadoras: (1) las percepciones acerca de los participantes al inicio del programa de capacitación; (2) destrezas y conocimientos fortalecidos por los participantes; (3) opiniones y comentarios sobre la preparación de los participantes para la reproducción del proceso de capacitación en sus territorios de acción.



### **Las percepciones acerca de los participantes al inicio del programa de capacitación**

Al iniciar el programa de capacitación las facilitadoras mencionan la existencia de dos grupos distintos de participantes, por un lado, aquellos que poseían mayor trayectoria en el trabajo con su comunidad o territorio, y por otro lado, participantes que tenían menos experiencia o que empezaban a involucrarse en procesos de liderazgo. En este sentido, las facilitadoras expresaban frecuentemente la diversidad de personalidades y características de los participantes, por lo que indicaron que se trabajó con un grupo heterogéneo.

Sin embargo, las facilitadoras afirman que esta diferencia de experiencias, ofreció un espacio donde el conocimiento y trayectoria de unos participantes pudo complementarse con dudas y expectativas que tenían otros participantes menos experimentados. Una de las facilitadoras manifestó que la heterogeneidad dio riqueza al proceso.

Por otro lado, las facilitadoras expresan que su percepción inicial fue que los participantes tenían muchas expectativas con respecto al contenido de los módulos, muchos de ellos mostraban interés en las temáticas abordadas, así como de las tareas y evaluaciones por realizarse. Incluso las facilitadoras manifiestan que los participantes se acercaban a las instalaciones de ACORDES para despejar sus dudas.

Finalmente, percibieron que los participantes muestran un interés por el bienestar colectivo y un deseo por empeñarse a trabajar por su comunidad barrio o institución.

### **Destrezas y conocimientos fortalecidos por los participantes**

Las destrezas y conocimientos fortalecidos por los participantes que han sido identificados por la facilitadoras son varios. En primer lugar, las facilitadoras expresan que a los participantes mejoraron notablemente en



el uso y manejo del computador. En segundo lugar, explican que el proceso de capacitación ayudó a que los participantes comprendan que el liderazgo implica mucho más que solo dirigir, que es una habilidad que responde a la situación y al contexto en el cual se está trabajando. Esta es una idea que se indica en la teoría del modelo de liderazgo de rango total; donde Bass y Avolio (1994) argumentan que un líder puede presentar diferentes patrones de liderazgo de acuerdo a las circunstancias que existan. Por lo tanto, es probable que esta idea haya contribuido en parte, al incremento del liderazgo transformacional y transaccional mostrados en la tabla 16.

En tercer lugar, las facilitadoras revelan que los participantes incrementaron su capacidad de manejar grupos con características distintas. En cuarto lugar, mencionan que los participantes aumentaron su nivel de creatividad para buscar recursos con los cuales trabajar en sus comunidades, así como sus habilidades para innovar. Esto se conecta con la dimensión de *estimulación intelectual*, donde se refiere básicamente al impulso y potenciación de la creatividad que puede dar un líder a sus seguidores. El incremento de esta dimensión se puede evidenciar en la tabla 17, dando un promedio de 2.64 en el tiempo 1 y 2.92 en el tiempo 2.

En quinto lugar, las facilitadoras explican que notaron un cambio en los participantes entre los talleres prácticos a lo largo del proceso de capacitación, dentro de los cuales potenciaron su capacidad para generar impacto en la gente y se mostraron más desenvueltos y seguros. En lo referente a la capacidad para generar impacto en la gente, esto podría explicarse por el incremento presentado en dimensión *influencia idealizada por atributo*. En la tabla 17 se observa que esta dimensión incrementa en un promedio de 0.23 puntos. De igual modo, se menciona



que los participantes implementaron técnicas participativas para mejorar la dinámica en una reunión.

Por último, las facilitadoras revelan que tras el proceso de capacitación los participantes ya no realizan sus reuniones de manera formal sino que consideran necesaria la planificación y la aplicación de metodologías que permitan desarrollar procesos de gestión y desarrollo con su gente.

### **Sobre la preparación de los participantes para la reproducción del proceso de capacitación en sus territorios de acción**

Sobre este último tema de la entrevista, las facilitadoras afirman que los talleres prácticos realizados durante el proceso de capacitación aportaron a que los participantes adquieran experiencia necesaria para replicar estos procesos dentro de sus territorios.

En este sentido, las facilitadoras opinan que los participantes sí están preparados para facilitar los contenidos aprendidos en la capacitación, y argumentan que una muestra de aquello se observó en el acompañamiento de los últimos talleres prácticos que realizaron los participantes, dando resultados muy satisfactorios.

Por otro lado, las facilitadoras opinan que los participantes pueden perfectamente asumir nuevos retos, y que a través de una buena planificación y debida estructura, ellos podrían aplicarlos en sus espacios.

### **Objetivo 4: Analizar cómo se desarrolló el proceso de capacitación**

En esta sección se analiza cómo se desarrolló el proceso de capacitación; lo cual, completa el análisis de los temas abordados en las entrevistas realizadas tanto a los participantes como a las facilitadoras.



## **Desarrollo del proceso de capacitación**

El proceso de capacitación tuvo como núcleo de propuesta el fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas en liderazgo en los líderes de base al nivel territorial en la provincia del Azuay; y de esta manera aprovechar las potencialidades de la gente que está al frente de los procesos de desarrollo en sus comunidades, organizaciones y barrios. Asimismo, preparar a los participantes para que puedan replicar lo aprendido en sus entornos.

El contenido de los módulos ejecutados fueron cinco:

Procesos de innovación en la comunicación y aprendizaje social: este tema fue orientado al mejoramiento de sus procesos de comunicación organizacional a través del uso de tecnologías.

Formación como agente de cambio: en este módulo se abordaron temas de cambio organizacional y la importancia de trabajo en equipo.

Liderazgo transformacional: en este módulo se abordó los distintos temas que componen el liderazgo transformacional.

Facilitación de procesos (desarrollado en tres partes): en este tema fue considerado el más relevante por las facilitadoras. Se abordaron temas como el uso de herramientas visuales y manejo de talleres.

Planificación estratégica: este módulo resaltó la importancia de la planificación y las pautas para estructurar adecuadamente cada actividad del quehacer de un líder.

La metodología utilizada a lo largo de la ejecución de los módulos, ha presentado algunas modificaciones fundamentales. Hasta el tercer módulo, la metodología ejecutó en modalidad taller teórico-práctico. Si bien se realizaron diversos ejercicios y dinámicas en los talleres, el



contenido de los módulos presentó características fundamentalmente teóricas.

A partir de cuarto módulo, fue un punto de quiebre en la metodología utilizada debido a que se incorporó el uso de metodologías visuales participativas. Se menciona que se rompió con la lógica de trabajar con un proyector, dando paso a materiales y herramientas didácticas y visuales que no se habían utilizado antes. Las facilitadoras revelan que asumieron un reto en incorporar otro tipo de herramientas, incluso recibieron una capacitación previa en metodologías participativas.

En relación a esto, los participantes expresaron satisfacción con los contenidos abordados por dos razones principales. En primer lugar, mencionan que el desarrollo de la capacitación fue diferente y llamativo, debido al uso de materiales, técnicas, herramientas y metodologías novedosas durante la ejecución de los talleres. En segundo lugar, destacan la preparación académica de las facilitadoras para la ejecución de los módulos, lo que permitió aprovechar de estas experiencias y técnicas para aplicarlas en sus territorios.

En cuanto al tema de las dificultades presentadas durante la capacitación, estas se dieron previo al inicio del proceso de capacitación, donde las facilitadoras tenían que solventar de alguna manera las restricciones en conocimientos sobre uso y manejo de computadoras por parte de algunos de los participantes, debido a que muchos de los ejercicios, tareas y trabajos eran colocados en la plataforma virtual de la Universidad.

La forma en que se solucionó esta dificultad fue a través del apoyo por parte de las facilitadoras para capacitar a los participantes, incluso una de las facilitadoras menciona que se dedicó todo el tiempo y la paciencia para sentarse con cada participante que necesitaba el conocimiento básico para el uso del computador, por lo que contribuyó positivamente que algunas personas que querían desertar por este motivo, no lo hagan.





Asimismo, las facilitadoras apoyaron en los talleres prácticos que realizaron los participantes, ya que se presentaron dificultades al momento de su preparación tales como; miedos, falta de confianza y planificación. El aporte, la retroalimentación, y el acompañamiento de su parte, pudo solucionar los inconvenientes de los participantes y de esta manera realizar exitosamente su práctica-taller.

Por otro lado, la dificultad en la movilización de algunos participantes para asistir a realización de los talleres prácticos fue solucionada con la agrupación de los participantes por sectores de residencia para facilitar su traslado.

Otras dificultades de carácter logístico, como cruces de horarios con otros proyectos de ACORDES en lo referente al uso de las instalaciones, fueron corregidas mejorando la organización y planificación.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante la investigación se han podido entender varios aspectos relacionados con el impacto de la capacitación en liderazgo transformacional y sus implicaciones tanto teóricas como prácticas. En primer lugar, el análisis estadístico demuestra un incremento significativo de las destrezas y conocimientos de los participantes en liderazgo transformacional tras el proceso de capacitación.

En segundo lugar, la capacitación en liderazgo transformacional es efectiva para el incremento de las destrezas y conocimientos transformacionales en un corto plazo. Muchos de los procesos de capacitación que han sido realizados en períodos relativamente cortos de tiempo (desde los tres meses hasta los 14 meses) han demostrado impactos significativos en el desarrollo de las destrezas y habilidades en liderazgo transformacional por parte de los líderes observados (Hassan, Fuwad, & Rauf, 2010; Abrell, Rowold, Weibler, y Moenninghoff, 2011; Brown & May, 2012; Duygulu & Kublay, 2010). Por lo que esta investigación de manera similar demuestra un incremento en liderazgo transformacional tras una capacitación con una duración de 5 meses.

En tercer lugar, se observó que la capacitación incrementó de manera similar las destrezas en liderazgo transaccional en los participantes, lo que coincide con otras investigaciones (Molero, Recio, y Cuadrado, 2010; Brown y May, 2012) que afirman la existencia de una estrecha correlación entre ciertas dimensiones de liderazgo transformacional con las de liderazgo transaccional. De igual modo, se observó que el liderazgo laissez-faire aparece como el puntaje menos relevante en las investigaciones que han aplicado el MLQ (Pedraja, Rodríguez, Delgado, &



Rodríguez, 2006; Silva, 2010). En tercer lugar, se pudo observar que el impacto de la capacitación fue mayor en las mujeres que en los hombres. Sin embargo, esta diferencia no llega a ser estadísticamente significativa.

En cuarto lugar, se observa que los participantes de edades entre 38 a 45 años, han fortalecido en mayor impacto sus destrezas en liderazgo transformacional tras el proceso de capacitación; coincidiendo con las afirmaciones de otras investigaciones (Ramírez & Sgambatti, 2008; Eagly, Johannesen & Engen, 2003; Oshagbemi, 2004).

Finalmente, se puede comprobar que el proyecto llamado: “Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa, a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas”, ha sido efectivo en incrementar las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional a los líderes comunitarios del Azuay.

Los resultados de esta investigación recomiendan a continuar estos procesos de capacitación en organizaciones y empresas, debido a que demuestran ser efectivas en el incremento de liderazgo transformacional en una población involucrada con procesos de gestión y desarrollo. Además, se sugiere realizar un seguimiento de los participantes a un largo plazo y ofrecer reuniones y encuentros intermitentes por parte de las entidades ejecutoras del proyecto, como un espacio para compartir experiencias, discusiones e inquietudes sobre el quehacer cotidiano de los participantes capacitados. Y de esta manera, contribuir al aprendizaje tanto de los participantes como del Programa para el Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES) de la Universidad de Cuenca.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *ECONSTOR*, 205-224.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 261-295.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden .
- Badler, C. E., Alsina, S. M., Puigsubirá, C. B., & Vitelleschi, M. S. (2004). TRATAMIENTO DE BASES DE DATOS CON INFORMACIÓN FALTANTE SEGÚN ANÁLISIS DE LAS PÉRDIDAS CON SPSS. *Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas de la Escuela de Estadística (IITAE)*, 1-11.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 827-832.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). Current developments in transformational leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 5-21.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 231-272.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 207-218.



- Bennis, W. (2001). Leading in unnerving times. *MIT Sloan Management Review*, 97–102.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 270–283.
- Brown, W., & May, D. (2012). "Organizational change and development", The efficacy of transformational leadership training. *Journal of Management Development*, 520-530.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carless, S. A. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, 887-902.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164.
- Duygulu, S., & Kublay, G. (2010). Transformational leadership training programme for charge nurses. *JOURNAL OF ADVANCED NURSING*, 633-642.
- Eagly, A., Johannesen, M., & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 569-592.
- Enders, C. (2010). *Applied Missing Data Analysis-Methodology in Social Sciences*. New York: Guilford Press.
- Feldman, H., & Greenberg, M. (2005). *Educating Nurses for Leadership*. New York: Springer Publishing Company.
- Field, A. (2009). *DISCOVERING STATISTICS USING SPSS*. Los Angeles; London; New Delhi; Singapore; Washington DC: SAGE.
- Frías-Navarro, D. (2014). *Dolores Frías-Navarro's Home Page*. Obtenido de Dolores Frías-Navarro's Home Page: <http://www.uv.es/~friasnav/>



- Graham, J. (2012). *Missing data: Analysis and design*. New York: Springer.
- Gronlund, N. E. (1985). *Measurement and Evaluation in Teaching*. Nueva York: Macmillan.
- Hassan, R., Fuwad, B., & Rauf, A. (2010). PRE-TRAINING MOTIVATION AND THE EFFECTIVENESS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRAINING: AN EXPERIMENT. *Academy of Strategic Management Journal*, 1-8.
- Hernandez, R. (2010). *Metodología de la investigación Quinta Edición*. México: The McGraw-Hill.
- How2stats. (9 de Mayo de 2011). *How2stats*. Obtenido de How2stats: <https://www.youtube.com/watch?v=22aR9ruSig4>
- Kelloway, E. K., Barling, J., & Helleur, J. (2000 ). Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback . *Emerald Insight* , 145-149.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw Hill.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: Mc Graw Hill.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 495-501.
- Montenegro, E., Oh, Y., & Chesnut, S. (2015). No le tema a los datos perdidos: enfoques modernos para el manejo de datos perdidos. *Actualidades en Psicología*, 29-42.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 3-14.



- Nader, M., & Castro, A. (2007). INFLUENCIA DE LOS VALORES SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO: UN ANÁLISIS SEGÚN EL MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - TRANSACCIONAL DE BASS. *CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS, ARGENTINA*, 689-698.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. Nueva York: McGraw Hill.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behavior of managers. *Employee Relations*, 14-29.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M., & Rodríguez, J. (2006). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL: UN ESTUDIO DE SU INFLUENCIA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. *Ingeniare - Revista Chilena de Ingeniería*, 159-166.
- Ramírez, J., & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión gerencial*, 403-416.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNlrevista*, 1-12.
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 127-144.
- Sogunro, O. A. (1997). IMPACT OF TRAINING ON LEADERSHIP DEVELOPMENT. *EVALUATION REVIEW*, 713-737.
- Taylor, D., Barrick, C., & Harrell, F. (1994). Preparing students for health care reform: an innovative approach for teaching leadership/management. *Journal of Nursing Education*, 230-232.
- Torres, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS*, 118 - 134.



- Uhl-Bien, M., Marion, R., & Mckelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 298-318.
- Ursini, S., Sánchez, G., & Orendain, M. (2004). Validación y confiabilidad de una escala de Actitudes hacia las Matemáticas y hacia las Matemáticas Enseñadas con Computadora. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 59-78.
- Yulk, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones. 6ta edición* . Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.





## ANEXOS

### ANEXO 1

Estimado (a) participante,

Muchas gracias por su participación en el proceso de capacitación. Esta encuesta tiene como objetivo determinar el impacto de la capacitación en liderazgo transformacional en sus prácticas personales y sociales. Por favor, siga las instrucciones que le detallamos a continuación:

**a).** Escriba la fecha de realización de la encuesta; y,

**b).** Luego, comenzando con la pregunta 1, seleccione *cuán frecuentemente* cada afirmación se adecúa a su caso, y marque sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente.

- Si alguna pregunta es inaplicable, o si usted no está seguro o no sabe la respuesta, déjela en blanco.

-Le recordamos que no hay respuestas correctas o incorrectas. Le garantizamos que la información recolectada será tratada de manera confidencial.

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.. .....	0	1	2	3 4
2. Reviso críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.0	1	2	3	4
3. No interfiero hasta que los problemas se tornan serios. ....	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas. ....	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes. ....	0	1	2	3 4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes. ....	0	1	2	3 4
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.....	0	1	2	3 4
8. Busco puntos de vista diferentes al solucionar problemas. ....	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro. ....	0	1	2	3 4
10. Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo. ....	0	1	2	3 4
11. Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño. ....	0	1	2	3 4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas. ....	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr. ....	0	1	2	3 4
14. Resalto la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. ....	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar. ....	0	1	2	3 4



16. Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño. .... 0 1 2 3 4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está dañado, no lo arregle." ..... 0 1 2 3 4
18. Abandono mis intereses personales por el bien del grupo. .... 0 1 2 3 4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo. .... 0 1 2 3 4
20. Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas. .... 0 1 2 3 4
21. Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí. 0 1 2 3 4
22. Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas. .... 0 1 2 3 4
23. Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas. ..0 1 2 3 4
24. Llevo cuenta de todos los errores. .... 0 1 2 3 4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza. .... 0 1 2 3 4

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

26. Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro. .... 0 1 2 3 4
27. Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas. .... 0 1 2 3 4
28. Evito tomar decisiones. .... 0 1 2 3 4
29. Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí. .... 0 1 2 3 4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos. 0 1 2 3 4
31. Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes. .... 0 1 2 3 4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas. 0 1 2 3 4
33. Tardo en responder a preguntas urgentes. .... 0 1 2 3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión. 0 1 2 3 4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas. ... 0 1 2 3 4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas. .... 0 1 2 3 4
37. Soy eficaz en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo. .... 0 1 2 3 4
38. Utilizo satisfactorios métodos de liderazgo. .... 0 1 2 3 4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que hagan. . 0 1 2 3 4



40. Soy eficiente para representar a mi grupo delante de las autoridades más altas. .... 0 1 2 3 4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria. .... 0 1 2 3 4
42. Elevo los deseos de los demás de tener éxito. .... 0 1 2 3 4
43. Soy eficiente en lograr los requisitos organizacionales. .... 0 1 2 3 4
44. Aumento la disposición de los demás de esforzarse. .... 0 1 2 3 4
45. Encabezo un grupo eficiente. .... 0 1 2 3 4



## CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS

---

1. ¿Cuál es su edad?

\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su sexo?

1. Hombre

2. mujer

3. ¿Dónde está actualmente trabajando/estudiando? Provincia \_\_\_\_\_ciudad \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los estudios de más alto nivel oficial que Usted ha alcanzado? (con independencia de si los ha terminado o no)

1. No estudió
2. Educación primaria
3. Educación secundaria / Colegio
4. Educación técnica (escuela técnica)
5. Tercer nivel/Universidad
6. Cuarto nivel/Universidad
8. No lo sé
9. No contesta

6. Área de estudios

1. Administración
2. Artes
3. Bibliotecología
4. Ciencias Aliadas a la Salud
5. Ciencias Naturales
6. Ciencias Sociales
7. Educación
8. Filosofía
9. Humanidades
10. Ingeniería
11. Leyes
12. Medicina
13. Orientación y Consejería
14. Planificación
15. Relaciones Internacionales
16. Tecnología
17. Otro: .....

7. ¿Está trabajando actualmente?

1. Sí  
14)

2. No. (PASE A LA PREGUNTA



- 8. ¿Dónde trabaja?**
1. Sector público (administración local, regional o estatal)
  2. Sector privado (empresa privada, ONGs)
  3. Sector comunitario y social (organizaciones sociales)
- 9. ¿Cuántos años lleva en el puesto?**
1. Menos de un año
  2. Entre 1 y 5 años
  3. Entre 6 y 10 años
  4. Entre 11 y 20 años
  4. Más de 20 de años
- 10. ¿Trabaja a tiempo completo o medio tiempo?**
1. Tiempo completo
  2. Medio tiempo
- 11. ¿El trabajo que desempeña es fijo o temporal?**
1. Fijo
  2. Temporal
- 12. ¿Cuál es su ocupación en el trabajo?**
- \_\_\_\_\_
- 13. ¿A cuál de estas situaciones ocupacionales pertenece usted actualmente? (Si tiene varios, por favor considere en el que tiene la función de empleo más alta)**
1. Empleado sin personas a su cargo
  2. Empleado con personas a su cargo
  3. Trabajador por cuenta propia o profesional sin personas a su cargo
  4. Trabajador por cuenta propia, profesional o empresario/a con personas a su cargo
  5. Otros, por favor especifique
- \_\_\_\_\_
- 14. ¿En cuál de estas situaciones se encuentra Usted?**
1. Desempleado/a buscando su primer empleo
  2. Desempleado/a durante un largo periodo (más de 6 meses)
  3. Temporalmente desempleado/a (menos de 6 meses)
  4. Con una pensión de discapacidad
  5. Con algún tipo de prejubilación
  6. Jubilado/a, pensionista
  7. Cursando estudios de algún tipo
  8. Labores del hogar, sin otros ingresos
  9. Sin empleo remunerado por otras razones

Nombre: .....

**¡Gracias por su participación!**



## ANEXO 2

### **Entrevista a los participantes del proyecto: “Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa, a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas”**

1. ¿Cuál fue su motivación para participar de este proceso de formación? ¿Qué lo llevó a usted a querer participar?
2. ¿Cuáles fueron sus expectativas al inicio del proyecto? Expectativas tanto de los contenidos del proceso como de su progreso personal como líder.
3. De los 5 módulos que se ejecutaron, (*Procesos de innovación en la comunicación y aprendizaje social; Formación como agente de cambio; Liderazgo transformacional; Facilitación de procesos; Planificación estratégica*), ¿cuál de ellos cree usted que fue el que mayor impacto tuvo en usted, tanto en conocimientos como en la destreza en la parte práctica? ¿por qué?
4. En relación a los conocimientos y la facilitación de este proceso, ¿qué opina sobre ellos?, ¿qué se podría mejorar?
5. ¿En qué fase o etapa del proyecto sintió que se presentaron dificultades? ¿Cuáles fueron esas dificultades? ¿Cómo se solucionaron?
6. Al final del proyecto, ¿qué cambios pudo percibir en usted en relación a sus capacidades de liderazgo? (*influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual*)
7. ¿Qué destrezas y conocimientos fueron los que más fortaleció usted al final del proceso?
8. ¿Se sentiría usted preparado ahora para facilitar y liderar procesos en su organización? ¿Por qué?



### ANEXO 3

#### **Entrevista al Equipo técnico de ACORDES del proyecto: “Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa, a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas”**

1. Cuáles fueron los objetivos de este proceso de capacitación?  
Indagar sobre el núcleo de la propuesta y sus elementos, ¿a qué se quiere llegar con el proyecto?
2. ¿Cuál fue su percepción de los participantes al inicio del proyecto?  
¿Qué características mostraban ellos?, ¿les veían como líderes?, ¿por qué?
3. Comentar sobre los 5 módulos que se llevaron a cabo, sus contenidos y sus ejecución (informes de facilitación)
4. ¿Qué metodología se usó en cada uno de los módulos? Por qué?
5. ¿En qué fase o etapa del proyecto sintieron que presentaron dificultades? Cuáles fueron esas dificultades? Cómo las solucionaron? Cómo estas dificultades impactaron en los participantes?
6. ¿Al final del proyecto, qué cambios pudieron percibir en los participantes en relación a sus capacidades de liderazgo?  
(*influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual*)
7. ¿Qué destrezas y conocimientos fueron los que más se llegaron a fortalecer en los participantes durante el proceso?
8. ¿Qué destrezas y conocimientos fueron los que fortalecieron ustedes como facilitadoras?
9. ¿Creen que con la metodología usada en el proceso y con las capacidades y herramientas adquiridas por los participantes en el proyecto, puedan ellos reproducir y transmitir a otros su conocimiento de manera satisfactoria? Es decir, que puedan ellos ahora formar a otros líderes.



## **ANEXO 4**

### **Categorías para análisis de entrevistas en Atlas Ti 7**

#### **Códigos para el análisis de entrevistas a los participantes:**

- La motivación de los participantes para participar del programa de formación
- Las expectativas de los participantes sobre su progreso como líderes y hacia el contenido del programa,
- El impacto de los módulos en los participantes,
- Opinión sobre el contenido del programa y su facilitación,
- Dificultades y soluciones durante el proceso,
- Destrezas y conocimientos adquiridos por los participantes,
- Opinión sobre su preparación para facilitar procesos en sus territorios.

#### **Códigos para el análisis de entrevistas a las facilitadoras**

- Objetivo y núcleo de la propuesta del programa de capacitación
- Las percepciones acerca de los participantes al inicio del programa de capacitación.
- El contenido de los cinco módulos y la metodología de ejecución.
- Dificultades durante la capacitación y las soluciones que tomaron.
- Destrezas y conocimientos fortalecidos por los participantes
- Destrezas y conocimientos fortalecidos por las facilitadoras.
- Opiniones y comentarios sobre la preparación de los participantes para la reproducción del proceso de capacitación en sus territorios de acción.





Universidad de Cuenca

**ANEXO 5**  
**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE SOCIOLOGÍA**

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN EN  
LIDERAZGO A LÍDERES DE BASE EN LA PROVINCIA DEL AZUAY”**

**DISEÑO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR:**

**GUSTAVO ANDRES OCHOA BERNAL**

**DIRECTORA:**

**DRA. DOLORES SUCOZHAÑAY**

**CUENCA-ECUADOR**

**2016**



## Resumen

La necesidad de reflexionar y estudiar hoy en día los procesos de liderazgo en las organizaciones, se debe a la importancia que adquiere la innovación, eficacia y el mejoramiento de la calidad de los procesos relacionales para la sobrevivencia e impacto de la organización. En este sentido, este estudio busca analizar el impacto de un proceso de capacitación en liderazgo en las destrezas de los líderes de base en el Azuay. Para esto se aplicará el test MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire), al inicio y final del proceso de capacitación, que nos permitirá identificar los cambios en las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional y realizar un análisis comparativo en dos etapas.

**Palabras Claves:** *Liderazgo transformacional – capacitación – MLQ – Modelo de liderazgo de rango total.*

## Antecedentes

Se ha considerado necesario reflexionar y estudiar hoy en día, a cerca de procesos y relaciones sociales dentro de grupos y colectivos con respecto a la manera en que estos se dinamizan, establecen sus especificidades y formas de operar. Dentro de estos procesos el liderazgo ocupa un papel de suma importancia. El tema de la eficacia, la innovación y el mejoramiento de la calidad de los procesos relacionales dentro de un grupo, por mencionar algunos, son temas que las corrientes nuevas de liderazgo han venido trabajando para proporcionar modelos que contemplen aspectos relacionados con la transformación de los individuos, grupos y organizaciones. Las investigaciones han sido apremiantes con respecto al liderazgo en los modelos de gestión y administración de organizaciones en el mundo (Uhl-Bien, Marion, &



Mckelvey, 2007). El modelo de liderazgo de rango total, es un ejemplo de estos modelos. (Bass y Avolio, 1990); (Avolio y Bass, 2000).

De esta manera, realizar un estudio sobre los procesos de capacitación en liderazgo, enmarcados desde una perspectiva de liderazgo transformacional, nos permitirá hacer un seguimiento evaluativo de la eficacia del proceso de capacitación y su impacto en el liderazgo de los capacitados para poder identificar fortalezas y debilidades y que nos proporcione insumos que permitan perfeccionar a futuro procesos de capacitación de liderazgo, que apunten a la optimización, efectividad y dinámica adaptativas.

### **Descripción del Problema**

Tanto las organizaciones sociales y empresas privadas de producción o gestión social, como los organismos públicos gubernamentales, adquieren interés en el estudio de los procesos de gestión y liderazgo que se han venido trabajando en las últimas décadas. Este interés debe al reconocimiento de que las teorías convencionales de liderazgo están basadas en paradigmas burocráticos que no están dando resultados eficaces (Uhl-Bien, Marion, & Mckelvey, 2007) y son limitadas dentro del contexto de los procesos sociales actuales.

En este sentido, varios esfuerzos por parte de las organizaciones públicas y privadas se orientan al estudio, capacitación, evaluación, y eficacia de sus procesos administrativos, de gestión y liderazgo. Es importante entonces, la realización de un análisis del impacto de proyectos referentes al tema, que apunten al mejoramiento de la experiencia y la producción del conocimiento sobre las competencias organizacionales en cuanto al liderazgo.

Para esto, es pertinente entonces tomar como caso de estudio: el “Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa,



a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas” que será ejecutado por el Programa de Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES) de la Universidad de Cuenca en colaboración con el Centro de Formación Ciudadana de la Prefectura del Azuay.

### **Justificación**

Es importante observar que, respecto al tema de liderazgo, a partir de los años 90, ha existido una tendencia a dejar atrás los modelos técnicos, jerárquicos y racionales, para poner énfasis en aspectos culturales, morales, simbólicos. Así, surgen teorías como el liderazgo transformacional, en donde no solo es una concepción originada al ámbito empresarial sino que es posible trasladarla al ámbito educativo (Salazar, 2006) y organizacional. Dentro de este terreno educativo y organizacional, se encuentran los procesos de capacitación, de gestión, y evaluación, que han sido temas de interés especialmente por parte de las organizaciones públicas y privadas que apuntan hacia la eficacia e impacto de sus objetivos.

Varias investigaciones han estudiado, hoy en día, significativas correlaciones entre la presencia del liderazgo transformacional y el funcionamiento en las organizaciones (Barling, Weber, & Kelloway, 1996). Sin embargo, muy pocos estudios se han realizado a nivel de Latinoamérica. Es pertinente entonces, para la investigación, estudiar el: “Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa, a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas” cuyo objetivo es: “activar procesos ciudadanos que permitan incidir en el desarrollo personal y colectivo a través de la transferencia sistemática de herramientas técnicas, conceptuales y metodológicas de alta calidad e impacto”.



El proceso de capacitación es impulsado por el Centro de Formación Ciudadana de la Prefectura del Azuay en colaboración con el Programa de Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES) de la Universidad de Cuenca, lo que permite que mi investigación aporte en conocimiento y experiencia a las organizaciones, debido a que el análisis del impacto de las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional dentro de este proceso de capacitación, proveerá de información significativa en lo referente al cumplimiento del objetivo general del proyecto así como el impacto a corto plazo en los sujetos de estudio (líderes).

### **Viabilidad**

Se dispone de la colaboración del programa (ACORDES) que nos dará un espacio en la agenda del proyecto para la realización de los cuestionarios (MLQ) de manera coordinada y pertinente.

El proyecto de capacitación, cuenta con participantes hombres y mujeres que vivan en la provincia del Azuay con una edad de 17 hasta los 60 años, representantes de organizaciones comunitarias, asociaciones o de los GAD, suscritos bajo una carta de acuerdo compromiso para la regularización y réplica del proceso.

La capacitación se compone de cinco módulos y dos prácticas que cubren todo el proceso de capacitación. Dentro del primer módulo - de inducción – se realizará pertinentemente un diagnóstico o línea base, sobre la cual nos permita comparar posteriormente con el impacto del módulo de liderazgo transformacional.

Al finalizar el módulo de liderazgo transformacional se volverá a realizar el cuestionario (MLQ), asimismo dentro de un espacio en la agenda del proyecto, y así poder correlacionar las variables que nos permita explicar



la influencia e impacto del proceso de capacitación en las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional del líder capacitado.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es el impacto del proceso de capacitación en el desarrollo de liderazgo transformacional en los participantes?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional al inicio del proceso de capacitación?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional al final del proceso de capacitación?
- ¿Qué diferencias identificamos en las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional al inicio y al final del proceso de capacitación?
- ¿Cómo fue el proceso de capacitación (metodología, contenidos)?

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo General:**

- Analizar el impacto del proceso de capacitación en el desarrollo de liderazgo transformacional en los participantes.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar el nivel del liderazgo transformacional de los participantes en al inicio del proceso.
- Identificar el nivel del liderazgo transformacional de los participantes al final del proceso.
- Comparar las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional en los participantes, en dos etapas del proceso de capacitación: inicial y final.
- Analizar cómo se desarrolló el proceso de capacitación



## **Nivel de investigación**

El nivel de investigación de este estudio será correlacional. Ya que se tratará de explicar la relación que tienen dos variables. (1) El proceso de capacitación a los facilitadores, en (2) la adquisición de conocimiento y las destrezas de las variables de liderazgo transformacional en el líder capacitado.

## **Marco Teórico**

### **Introducción:**

El liderazgo, en términos generales, es definido como la habilidad, destreza o capacidad para influir en un grupo y guiarlo hacia un objetivo o un conjunto de metas (Robbins & Timothy , 2013). Ahora bien, esta influencia se puede dar en un contexto formal, es decir, mediante una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, esto no garantiza su eficacia; los líderes pueden aparecer y brotar desde el interior de un grupo, independientemente de la estructura formal de la organización. El liderazgo no necesariamente, es otorgado (Robbins & Timothy , 2013).

Modelos de liderazgo tradicionales, tales como: el modelo de rasgos, el modelo conductual y el modelo de contingencias, si bien han aportado a la comprensión de las dinámicas de liderazgo, sus explicaciones han sido limitadas y no satisfactorias. Especialmente en lo referente a la efectividad (Silva, 2010). De esta forma los nuevos enfoques de estudio de liderazgo, como el enfoque integrador (Yulk, 2008), van a combinar más variables del liderazgo en un mismo estudio; y con mayor especificación y definición conceptual, nos permiten discernir la complejidad de esta disciplina en categorías más concretas para su estudio. Por ejemplo, si bien el modelo de rasgos ha provisto de conocimiento para el acercamiento a la dimensión carismática de los líderes, su alcance es limitado en el



reconocimiento de la complejidad de las dinámicas sistémicas organizacionales y, muchas veces, conceptos como carisma y liderazgo transformacional, son usados como sinónimos. (Bass, 1990), separa estos conceptos y sitúa el carisma como solo una parte de lo que compone el liderazgo transformacional. Como resultado, esta teoría está generando un nivel cada vez mayor de interés conceptual y empírico (Barling, Weber, & Kelloway, 1996).

### **Modelo de liderazgo de rango total.**

El modelo de liderazgo de rango total de Bass y Avolio (1994), surge como resultado de la especificación conceptual, pero complementaria, entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Esta distinción en un principio fue considerada como opuesta, donde Burns (1978), ve al liderazgo transaccional como una relación de intercambio entre líderes y seguidores donde estos reciben un valor o recompensa a cambio de su trabajo. Por otro lado, el liderazgo transformacional va a estimular la conciencia de los seguidores, generando un compromiso con el logro del fin de la organización, dejando de lado intereses personales para orientarse hacia un interés colectivo. A partir de esta discusión, Bass (1985) percibe en el liderazgo transformacional, una herramienta que habilita una estrecha vinculación con las necesidades humanas, más particularmente con las de crecimiento y dominio personal, y en este sentido, la consecución de esta necesidad se puede lograr a través de un compromiso que adquiere el individuo con la realización del objetivo grupal (Torres & Ortiz, 2006).

Sin embargo, Bass y Avolio (1994) profundizan más sobre aquello y argumentan que un líder puede presentar diferentes patrones de liderazgo de acuerdo a las circunstancias que existan. Esta combinación de estilos





de liderazgo van a constituir el Modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership), donde se incluyen componentes de liderazgo transformacional y transaccional para conformar una unidad analítica que integre la satisfacción de necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra para los objetivos compartidos y la eficacia de la organización (Torres & Ortiz, 2006).

El modelo de liderazgo de rango total, contempla un conjunto de variables que se categorizan en tres tipos: Laissez faire, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Todo este conjunto de variables y resultados han sido medidos por el cuestionario de liderazgo multifactorial (Multifactorial Leadership Questionnaire) (Silva, 2010).

Según Bass y Avolio (1994) el perfil óptimo de liderazgo incluye una mínima frecuencia de *laissez faire* y un gradual incremento de la frecuencia de las variables transaccionales para llegar a una elevada frecuencia de las variables transformacionales (Silva, 2010). A continuación se describen cada uno de estos estilos.

### **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional según Bass (1990), se define como un rendimiento superior de liderazgo que se produce cuando los líderes amplían y elevan el interés de sus seguidores, cuando generan el conocimiento y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando despiertan a sus seguidores a mirar más allá de sus propios intereses por el bien del grupo (Kelloway, Barling, & Helleur, 2000 ).

Podemos entender mejor al liderazgo transformacional con la revisión de cuatro dimensiones transformacionales que la componen: *Influencia Idealizada* (como Atributo y como Comportamiento), *Motivación Inspiradora*, *Estimulación intelectual* y *Consideración Individual*.



La Influencia Idealizada como Atributo, se refiere a la influencia del líder en los seguidores para inspirar confianza, respeto, y un fuerte sentido de pertenencia al ser tomado por sus seguidores como modelo a seguir (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).

La Influencia Idealizada como Comportamiento, transmite todos aquellos valores morales y éticos en coherencia con sus acciones, y promueve la importancia de la misión colectiva (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).

Motivación inspiradora, se basa en una comunicación de una visión del futuro despejada, clara, deseable y significativa, con el objetivo de involucrar y comprometer a sus seguidores con los objetivos compartidos, a través de entusiasmo y optimismo (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).

Estimulación Intelectual, hace referencia al impulso y potenciación de innovación y creatividad que pueda dar un líder a sus seguidores, mediante el cuestionamiento de supuestos y resolución de problemas (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).

Consideración Individual, representa la forma en la que el líder se relaciona con sus seguidores, esta forma se da de manera individualizada, única y particular, con el fin de identificar necesidades particulares de apoyo y desarrollo (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).

De esta manera todas estas cuatro dimensiones dan como resultado un esfuerzo adicional en el trabajo, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor eficacia organizacional, y más adaptabilidad de la organización (Robbins & Timothy , 2013).



## **Liderazgo Transaccional**

La base del liderazgo transaccional es el intercambio, la relación costo-beneficio (Bass, 1999). De esta manera, el líder concede premios o incentivos a sus seguidores a cambio de su desempeño y lealtad. Establece objetivos claros y las tareas necesarias para alcanzar tales resultados. Este estilo de liderazgo integra tres dimensiones.

Reconocimiento Contingente: La recompensa que otorga el líder, está condicionada al cumplimiento de requerimientos y responsabilidades del seguidor donde se pueden negociar y establecer acuerdos, bien sea para recibir un premio o para evitar una sanción que se fije por contrato (Silva, 2010; Robbins & Timothy , 2013; Torres & Ortiz, 2006).

Administración por Excepción Activa: Un líder activo por excepción concentra su atención a problemas o desviaciones de las reglas o estándares, monitoreando activamente, y emprendiendo acciones correctivas (Silva, 2010; Robbins & Timothy , 2013; Torres & Ortiz, 2006).

Administración por Excepción Pasiva: Un líder interviene solo cuando los estándares no han sido alcanzados o bien cuando el error ya se ha cometido (Silva, 2010; Robbins & Timothy , 2013; Torres & Ortiz, 2006).

## **Laissez – Faire**

Laissez – Faire, son palabras en francés que significa: dejar - hacer. Bass y Avolio (2000) lo definen como un modelo de “no – liderazgo”. En este estilo, el líder evade toda responsabilidad de supervisión, evita tomar decisiones, no establece objetivos claros, no interviene en actividades



colectivas y permite a los demás hacer lo que ellos crean conveniente (Silva, 2010; Torres & Ortiz, 2006).

### **Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)**

Como se dijo anteriormente, cada uno de los tres estilos de liderazgo con sus dimensiones respectivas que las componen, forman una unidad analítica operativizada, a partir del modelo de liderazgo de rango total, denominado: Cuestionario Multifactorial de liderazgo.

Esta herramienta desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio, (1995); (2000); (2004), permite medir la amplia gama de liderazgos descritos, y determinar el grado en que estos líderes muestran cada una de las características de cada estilo en su desenvolvimiento cotidiano. Y así también, analizar el grado en que sus seguidores se muestran satisfechos con su líder y su eficacia.

### **Hipótesis de investigación:**

- El proceso de capacitación a facilitadores influye positivamente en el fortalecimiento de sus destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional.
- El nivel de liderazgo transformacional es bajo al inicio del proceso de capacitación
- El nivel de liderazgo transformacional ha subido al final del proceso de capacitación
- Las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional se han aumentado a partir del proceso de capacitación.
- Los seguidores identifican destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional en sus líderes al final del proceso de capacitación.



### **Hipótesis Nula**

- El proceso de capacitación a facilitadores influye negativamente en las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional.
- El nivel de liderazgo transformacional es alto al inicio del proceso de capacitación
- El nivel de liderazgo transformacional ha declinado al final del proceso de capacitación
- Las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional han decrecido a partir del proceso de capacitación.
- Los seguidores no identifican destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional en sus líderes al final del proceso de capacitación.

### **Hipótesis Alternativa**

- El proceso de capacitación a facilitadores no influye en el fortalecimiento de sus destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional.
- El nivel de liderazgo transformacional es de rango medio al inicio del proceso de capacitación
- El nivel de liderazgo transformacional ha permanecido igual al final del proceso de capacitación
- Las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional no han sido afectadas a partir del proceso de capacitación.
- Los seguidores identifican destrezas y conocimientos de otros tipos de liderazgo en sus líderes al final del proceso de capacitación.

### **Diseño Metodológico**

#### **Tipo de diseño**



Esta es una investigación de enfoque cuantitativo de naturaleza no experimental, ya que no se van a manipular ninguna de las variables a analizar, y donde considero pertinente seleccionar un diseño según el número de contactos con la unidad de observación, debido a que se realizará un test que medirá cambios en dos tiempos: antes y después del proceso de capacitación en liderazgo transformacional. La capacitación se compone de cinco módulos y dos prácticas que cubren todo el proceso de capacitación. Dentro del primer módulo - de inducción – se realizará pertinentemente un diagnóstico o línea base, sobre la cual nos permita comparar posteriormente con el impacto del módulo de liderazgo transformacional.

### **Operativización de las variables e instrumentos**

Las variables, es decir, todas las características que componen el modelo de liderazgo de rango total, están operativizadas en el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) (Bass y Avolio, 1995, 2000, 2004). Esta herramienta permite medir la amplia gama de liderazgos descritos, y determinar el grado en que estos líderes muestran cada una de las características de cada estilo en su desenvolvimiento cotidiano. Y así también, analizar el grado en que sus seguidores se muestran satisfechos con su líder y su eficacia.

Variable General	Indicadores/Ítems	Unidad de Observación
Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Influencia Idealizada (como Atributo y como Comportamiento)</li><li>• Motivación Inspiradora</li><li>• Estimulación intelectual</li><li>• Consideración</li></ul>	Participantes del proyecto de



	Individual	capacitación
Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento Contingente</li><li>• Administración por Excepción Activa</li><li>• Administración por Excepción Pasiva</li></ul>	Participantes del proyecto de capacitación
Laissez – Faire	<ul style="list-style-type: none"><li>• Laissez – Faire</li></ul>	Participantes del proyecto de capacitación

### Unidad de observación y muestra

Las unidades de observación serán todos participantes del proyecto: “Proceso de formación a facilitadores/as en liderazgo y ciudadanía activa, a través del fortalecimiento de capacidades y manejo de herramientas teórico-prácticas.”

Serán participantes hombres y mujeres que vivan en la provincia del Azuay con una edad de 17 hasta los 60 años, donde por lo menos el 50% sean personas menores de 35 años y así mismo un 50% de participantes sean mujeres, dentro de un parámetro que tenga preferencia la aprobación del bachillerato, conocimientos básicos de informática y manejo de internet. Además, deben ser representantes de organizaciones comunitarias, asociaciones o de los GAD, suscritos bajo una carta de acuerdo compromiso para la regularización y réplica del proceso.

### Estrategia de recolección de datos



Definido el espacio en la agenda, los primeros datos se obtendrán el mismo día que comience el proceso de capacitación, aplicando los respectivos cuestionarios a todos los participantes, dentro de las aulas establecidas como parte del taller, dando así la línea base o diagnóstico sobre los cuales podemos comparar el impacto posterior.

Los datos de la segunda etapa final, se recogerán luego del módulo de liderazgo transformacional que conlleva además su parte práctica. De igual forma, definido el espacio en la agenda, se aplicará el cuestionario a los mismos participantes, dentro de las aulas establecidas como parte del taller.

El interés aquí es que obtenidos ya los datos en ambas etapas podamos identificar: ¿Cuál es el impacto del proceso de capacitación en el desarrollo de liderazgo transformacional en los participantes? , ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional al inicio y al final del proceso de capacitación?, ¿Qué diferencias identificamos en las destrezas y conocimientos de liderazgo transformacional al inicio y al final del proceso de capacitación?

Los análisis de los resultados se harán en el programa SPSS, lo cual permite construir gráficos comparativos y estadísticos, y relacionarlo con la matriz del análisis del cuestionario de Bass y Avolio, para identificar los grados de liderazgo transformacional, al inicio y al final del proceso.





## **Bibliografía**

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 827-832.

Kelloway, E. K., Barling, J., & Helleur, J. (2000 ). Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback . *Emerald Insight* , 145-149.

Robbins, S. P., & Timothy , A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.

Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1-12.

Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 127-144.

Torres, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS*, 118 - 134.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & Mckelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 298-318.

Yulk, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. 6ta edición . Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.